

# LA COOPERAZIONE SOCIALE IN TRASFORMAZIONE

LUOGHI, STRATEGIE E PERCORSI PER  
GOVERNARE IL CAMBIAMENTO

di Andrea Baldazzini, Massimo Ronchini e Paolo Venturi

## La cooperazione sociale in trasformazione

Luoghi, strategie e percorsi per governare il cambiamento

di Andrea Baldazzini<sup>1</sup>, Massimo Ronchini<sup>2</sup> e Paolo Venturi<sup>3</sup>

Il percorso ha coinvolto le seguenti cooperative:

Casa della Gioventù Cooperativa Sociale - Contatto Società Cooperativa Sociale - Coopera  
Società Cooperativa Sociale - Crescere Società Cooperativa Sociale - Grafica&Infoservice  
Cooperativa Sociale - Centro Papa Giovanni XXIII Onlus

Ricerca realizzata attraverso Avviso 48 di Fon.Coop.



Partner di progetto: Soc. Partner&Consulting

---

<sup>1</sup> Ricercatore Senior - AICCON

<sup>2</sup> Ricercatore sociale e collaboratore AICCON

<sup>3</sup> Direttore AICCON

## Indice

<b>1. Obiettivi e contesto della ricerca</b>	<b>4</b>
<b>2. Metodologia della ricerca</b>	<b>8</b>
<b>3. Il paradigma dell'innovazione sociale e la dimensione di luogo come inneschi per una nuova gestione del cambiamento nella cooperazione</b>	<b>10</b>
3.1 Il paradigma dell'innovazione sociale	10
3.2 Il carattere abilitante della dimensione di luogo nei processi di innovazione sociale	13
3.3 La nascita di comunità intraprendenti	16
<b>4. Le dimensioni di analisi</b>	<b>18</b>
4.1 Gli assetti economico-patrimoniali delle cooperative coinvolte	19
4.2 Strutture della governance ed ecosistema relazionale	23
4.2.1 Dimensione interna	24
4.2.2 Dimensione esterna	25
4.2.2.1 Il rapporto con la Pubblica Amministrazione	25
4.2.2.2 L'ecosistema relazionale	26
4.3 La lettura dei bisogni come innesco per l'attivazione di processi di innovazione	28
4.4 La cultura organizzativa tra tensioni al cambiamento e ricerca di identità	29
4.4 La dimensione di luogo	32
4.5 Considerazioni conclusive inerenti le evidenze raccolte nella sezione di analisi	33
<b>5. Proposte di innovazione e sviluppo cooperativo</b>	<b>35</b>
5.1 Dimensione della governance e proposte di innovazione	35
5.2 Dimensione delle competenze e proposte di innovazione	38
5.3 Dimensione delle risorse e proposte di innovazione	39
<b>6. Apprendimenti e proposte di capacity per le cooperative sociali</b>	<b>42</b>
<b>7. Appendice 1 - Il Business model comunitario</b>	<b>45</b>
<b>8. Bibliografia</b>	<b>47</b>



# 1

## OBIETTIVI E CONTESTO DELLA RICERCA

## 1. Obiettivi e contesto della ricerca

Il presente documento costituisce la sintesi del percorso di ricerca “**La cooperazione sociale in trasformazione. Luoghi, strategie e percorsi per governare il cambiamento**”, che ha inteso approfondire le condizioni per un ripensamento della sostenibilità relativa a servizi e ambiti di attività delle cooperative sociali partecipanti, attraverso l’adozione della lente dell’innovazione sociale e con particolare riferimento alle potenzialità insite nella valorizzazione della dimensione di luogo. Il punto di partenza è stato la volontà di maturare un cambio di prospettiva in merito alla portata generativa connaturata al rapporto che lega tre specifici elementi: apertura della propria governance, sviluppo di nuove competenze e valorizzazione del “dove” a partire dagli spazi già a disposizione delle cooperative. L’interrogativo che ha guidato l’analisi può dunque essere così riassunto: in quale modo diventa possibile ideare percorsi di innovazione sociale a matrice cooperativa in grado di apportare contemporaneamente una trasformazione sui tre piani relativi ai modelli organizzativi interni, alla sostenibilità (in primis economica) delle attività e alla risposta dei bisogni sociali? Prima però di entrare nel merito delle evidenze emerse e delle possibili indicazioni di sviluppo, è importante esplicitare con chiarezza quali sono state le premesse ed esigenze che hanno spinto ad investire in un tale percorso. Il tema dell’innovazione sociale cosiddetta “*place based*”, cioè legata alla dimensione di luogo, già da tempo è oggetto di approfondimenti e sperimentazioni (Verschraegen, Sabato 2016), anche con attenzione all’ambito

prettamente cooperativo (Venturi, Zandonai 2019). Inoltre, essendo che il concetto di innovazione sociale è tra i riferimenti più utilizzati negli ultimi anni, spesso finisce per diventare una vuota etichetta che dice poco su quelle che sono le reali intenzioni del soggetto promotore, ma a questo si dedicherà di seguito un intero paragrafo volto proprio a chiarire in quali termini qui si parlerà di processi di innovazione sociale a carattere cooperativo.

Le ragioni alla base del presente lavoro presentano infatti una doppia connotazione, derivando sia da condizioni endogene legate all’attuale configurazione dell’assetto adottato dalla cooperazione sociale nel portare avanti la propria postura imprenditoriale, sia da condizioni esogene che afferiscono a dinamiche di carattere societario e che condizionano le dinamiche ambientali in cui le cooperative operano. Pertanto, qui preme sottolineare la convergenza di almeno tre principali aspetti che se osservati nel loro insieme, indicano precisi riferimenti che testimoniano in modo chiaro di un’urgenza diffusa all’interno del mondo della cooperazione sociale e che per essere affrontati richiedono la formulazione di risposte condivise.

Il primo aspetto riguarda il dover **prendere consapevolezza del fatto che oggi il fare-innovazione smette di essere una pratica “eccezionale”**, attivata cioè solo quando ci si trova di fronte ad una particolare criticità o ostacolo, e diviene sempre più una prassi che appartiene alla quotidianità dell’organizzazione. Soprattutto nell’ambito della cooperazione sociale, l’innovare diviene l’approccio standard attraverso il quale sviluppare nuove

progettualità e proiettare la cooperativa in un nuovo orizzonte di futuro. Questo però richiede trasformazioni profonde sia sul fronte della cultura interna, che sul piano della governance e della leadership. Significa, in estrema sintesi, adottare un approccio maggiormente sperimentale e ripensare radicalmente la catena decisionale dell'organizzazione.

Il secondo aspetto concerne la **dimensione di luogo che acquista una grande rilevanza strategica** per qualunque progettualità svolta in ottica comunitaria, in quanto: a) permette soluzioni inedite per catalizzare risorse (materiali e immateriali) già disponibili o di far emergere quelle "dormienti" attraverso le attività di coinvolgimento dei cittadini; b) offre occasioni per attivare nuove collaborazioni tra diversi attori sociali che vedono nel "dove" il punto di convergenza che fa da piattaforma per l'infrastrutturazione di partenariati e alleanze inedite; c) le attività di coinvolgimento della collettività e la valorizzazione dei luoghi rendono quest'ultimi contesti ottimali per l'ascolto e il dialogo con la cittadinanza, garantendo così letture più accurate dei bisogni del territorio; d) la dimensione di luogo costituisce uno degli inneschi più efficaci per la strutturazione di nuove economie locali.

Il terzo ed ultimo aspetto che preme evidenziare ha a che fare con quella che probabilmente è la sfida più complessa e più di ampia portata con cui le cooperative sociali devono fare i conti, ovvero la **gestione del cambiamento**. Se l'innovazione diventa una forma di agire quotidiano per le cooperative, è necessario porsi precise domande: qual è o chi è il motore interno che l'alimenta e la orienta? Come può la prospettiva dell'innovazione sociale favorire la maturazione di un assetto maggiormente

imprenditoriale così da ridurre la dipendenza dalle risorse della pubblica amministrazione? In che modo la partecipazione a reti multistakeholder può diventare la premessa per l'avvio di progettualità miranti ad esplorare nuovi potenziali settori di business? Guardando al prossimo futuro, in che modo il riferimento al paradigma dell'innovazione sociale contribuisce a ridefinire l'identità della cooperazione sociale?

Queste sono solo alcune delle tante domande che connotano il senso di urgenza di molte cooperative, le quali sentono il bisogno di cambiare ma allo stesso tempo faticano nell'individuare i nuovi percorsi da intraprendere e gli strumenti utili a mettere in discussione approcci e assetti basati sull'abitudine e i vincoli del quotidiano.

La sfida inerente alla gestione del cambiamento, può dunque essere assunta a obiettivo primario di quello che è stato definito il **"terzo tempo della cooperazione sociale"** (Venturi, Zandonai 2017). Dopo la prima fase che ha coinciso con l'emergere del settore cooperativo nell'ambito del welfare e dei servizi alla persona, ha seguito la seconda fase corrispondente al periodo di maggiore crescita ed espansione delle cooperative sociali, sviluppatasi in virtù della stretta vicinanza con l'attore pubblico, fino al nascere delle recenti esperienze della variegata schiera di imprese sociali. Oggi invece si è alle porte di un terzo tempo che pone queste realtà davanti ad un bivio: continuare a resistere puntando su un'ulteriore radicalizzazione dell'isomorfismo con la pubblica amministrazione, oppure tentare un rilancio, accettando il rischio, e guardando nella direzione dell'imprenditorialità sociale, e quindi adottando una visione trasformativa che

sceglie di contaminare l'ambiente in cui opera?

Un serio lavoro capace di coniugare l'approccio dell'innovazione sociale con la dimensione di luogo, può dunque offrire un'importante occasione per costruire una prima bussola utile a trovare la giusta direzione in cui investire, e a individuare attorno a quali temi rilanciare il proprio impegno per ottenere anche un giusto riconoscimento del valore del lavoro che si realizza per la collettività. Considerata perciò la complessità del momento di ulteriore evoluzione della cooperazione sociale, diventa poi chiaro il perché sia imprescindibile avviare una seria rimessa in discussione anche dei modelli organizzativi interni, ripensare le governance e le modalità decisionali che nell'ultimo periodo hanno finito per seguire rigide codificazioni che lasciano poco spazio all'innovazione. Allo stesso tempo, è poi importante tenere a mente che per riuscire a vincere le sfide radicali poste da questa nuova fase, non basta disegnare modelli di business alternativi o architetture organizzative maggiormente orizzontali. **Tali sfide non possono infatti essere vinte con soluzioni di carattere prettamente ingegneristico-manageriale.** Tutto ciò deve invece essere riletto e inserito all'interno di una cornice ermeneutica in grado di legare dimensione di senso e dimensione di

valore e questa cornice è rappresentata ancora una volta dal **principio del mutualismo**, il quale rappresenta uno degli elementi fondanti dell'intero movimento cooperativo e che nel contesto storico attuale viene ad assumere declinazioni e significati inediti che lo candidano a divenire un concreto riferimento-guida per la gestione del cambiamento.

Il presente report sarà pertanto suddiviso in tre macro sezioni: la prima dedicata ad un inquadramento dei principali riferimenti teorici fondanti il framework analitico utilizzato per impostare l'impianto di analisi, la seconda intende riportare le evidenze più significative emerse dalle interviste e dai focus group condotti insieme alle cooperative sociali coinvolte, mentre la terza avrà come obiettivo quello di raccogliere proposte concrete dal punto di vista dell'operatività delle singole organizzazioni a partire dalle quali immaginare future attività di sperimentazione e *capacity*. Così facendo si arriva a delineare un percorso circolare che mette le cooperative nelle condizioni di acquisire strumenti e definire strategie per rendere l'innovazione un reale trampolino per compiere un salto in avanti e navigare con maggiore solidità all'interno del rinnovato scenario socio-economico che si sta delineando.

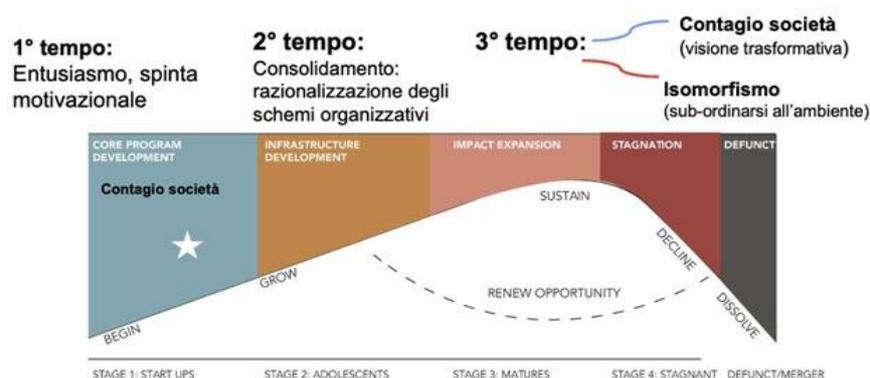


Figura 1 - Il terzo tempo della cooperazione sociale  
Fonte: AICCON (2017)

# 2

## METODOLOGIA DELLA RICERCA

## 2. Metodologia della ricerca

Prima di entrare nel merito delle evidenze emerse dai momenti di confronto con i rappresentanti delle cooperative sociali partecipanti, si desidera di seguito riportare brevemente le metodologie adottate e le tipologie di informazioni raccolte:

- I. **Analisi desk relativamente alla letteratura scientifica** in materia di *social innovation place based* e riguardante il rapporto tra le pratiche di innovazione sociale messe in campo nell'ambito della cooperazione in relazione alla dimensione di luogo. **Finalità:** costruzione del framework analitico della ricerca e della struttura delle interviste.
- II. **Analisi desk relativamente al materiale documentale** fornito dalle cooperative coinvolte, nello specifico: verbali di assemblee, bilanci di esercizio, bilanci sociali. **Finalità:** costruzione della struttura delle interviste e impostazione del focus group.
- III. **Ricerca di buone prassi** nell'ambito della cooperazione sociale relativamente agli aspetti strategici necessari alla realizzazione di percorsi di innovazione che abbiano al centro la dimensione di luogo. **Finalità:** individuazione di elementi di replicabilità da riproporre e discutere con riferimento alle cooperative in oggetto nella sezione di proposte per lo sviluppo.
- IV. Realizzazione di **interviste semistrutturate** ai referenti delle cooperative coinvolte dedicate ad approfondire tre macro-tematiche che saranno presentate e analizzate nel seguente paragrafo: assetti economico-patrimoniali, ecosistema relazionale, cultura organizzativa.
- V. Realizzazione di **un focus group** con i referenti delle cooperative e dedicato a due principali aspetti: relazione con gli stakeholder e potenzialità dei luoghi già a disposizione delle cooperative.



Figura 2 – Approccio dell'impresa sociale  
Fonte: AICCON (2022)

# 3

**IL PARADIGMA DELL'INNOVAZIONE  
SOCIALE E LA DIMENSIONE DI LUOGO COME  
INNESCHI PER UNA NUOVA GESTIONE DEL  
CAMBIAMENTO NELLA COOPERAZIONE**

### 3. Il paradigma dell'innovazione sociale e la dimensione di luogo come inneschi per una nuova gestione del cambiamento nelle cooperative sociali

Come anticipato, sono primariamente due i riferimenti attorno ai quali è venuta costruendosi la ricerca in oggetto, ovvero il paradigma di innovazione sociale e la dimensione di luogo. Combinati insieme danno vita a quella che si può definire come “*social innovation place based*” (Verschraegen, Sabato 2016), cioè un insieme di pratiche di innovazione sociale che traggono origine dal loro essere ancorate a precisi luoghi, quali ad esempio singole strutture fisiche, ma anche ecosistemi territoriali o intere aree urbane (strade, quartieri, etc.). La peculiarità è osservare in che modo un luogo può divenire fattore abilitante per la costruzione sia di risposte inedite a determinati bisogni sociali, sia di nuove catene del valore che ibridano dimensione economica, culturale, sociale e ambientale, generando vere e proprie economie locali a matrice mutualistica e inclusiva. Volendo però andare con ordine, si desidera qui approfondire singolarmente i due riferimenti appena evocati così da offrire maggiore chiarezza rispetto a quella che è la cornice analitica adottata e al loro modo di convergere in un'unica prospettiva utile alle cooperative.

#### 3.1 Il paradigma dell'innovazione sociale

In primo luogo, è importante chiarire che non esiste un'unica definizione di innovazione sociale (d'ora in poi IS) (Montanari et al. 2017) in virtù della

varietà di configurazioni e utilizzi che ha assunto nel corso del tempo. Volendo essere estremamente sintetici, è comunque possibile individuare almeno quattro principali “famiglie” di approcci a cui corrispondono altrettante definizioni:

- **approccio pragmatico** (Mulgan, 2006): l'IS consiste in attività e servizi innovativi volti a rispondere ad un bisogno sociale e a creare nuove relazioni e collaborazioni promosse prevalentemente da organizzazioni i cui scopi sono di tipo sociale;
- **approccio sistemico** (Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience): l'IS implica un cambiamento di lungo periodo e di ampio impatto del sistema, di modo che questo sia in grado di rispondere ai bisogni. Tale processo di aggiustamento del sistema determina il mutamento della routine, i flussi delle risorse, le autorità, le credenze;
- **approccio manageriale** (Stanford Graduate School of Business's Center of Social Innovation): l'IS genera una soluzione ai problemi sociali più efficace, sostenibile ed equa, rispetto alle soluzioni esistenti. Il valore creato ricade sulla società nel suo complesso;
- **approccio critico** (Moulaert et al. 2017): l'IS consiste in un processo di empowerment e di mobilitazione politica volti a trasformare, tramite una spinta bottom-up, le relazioni e i sistemi di governance e di allocazione di beni e servizi in risposta ai bisogni.

Osservate nel loro insieme, queste brevi definizioni sono sufficienti a mostrare lo

stretto rapporto che lega gli approcci all'IS al tema della gestione del cambiamento. L'IS infatti, se riesce a realizzare concreti processi innovativi, svolge contemporaneamente una funzione trasformativa, ovvero agisce sulle condizioni e assunti che costituiscono la base di un determinato contesto sociale. Ecco perché si può parlare di essa come di un "paradigma", rappresentando una delle modalità più diffuse per affrontare la sfida del cambiamento. Le pratiche di IS, per rispondere ai bisogni o alle aspirazioni della comunità, tentano infatti un cambiamento non solo di carattere riparatorio, ma intendono agire a livello di governance con il chiaro intento di ridisegnare il campo.

Da qui diventa possibile individuare **quattro driver di cambiamento** in grado di attivare percorsi trasformativi (Venturi, Zandonai, 2019):

1. **la capacità imprenditoriale:** per infrastrutturare le vocazioni di un territorio c'è bisogno di avere una visione imprenditoriale, che non si deve necessariamente tradurre in un'impresa formalmente intesa, cioè possedere la capacità di guardare al lungo periodo e il coraggio di assumersi dei rischi;
2. **la dimensione produttiva del welfare:** a fronte di un ripensamento del sistema di welfare diverso da quello tradizionale (welfare state), si sviluppano sempre più processi di co-produzione dei servizi che in modo naturale si nutre dell'esperienza e delle modalità di risposta insite nelle imprese sociali, orientate per loro natura verso la produzione di impatto e la generazione di cambiamento nella comunità rispetto a cui operano;
3. **la verticalità:** assume sempre più rilevanza la capacità di pensare ed agire in termini di filiera, ovvero in termini di interventi che si parlino tra loro, che siano complementari e integrati. Questa modalità di agire si sviluppa in ambiti quali l'energia, i trasporti, la logistica, ma anche settori quali agricoltura, turismo, abitare e cultura devono essere rigenerati attraverso una dimensione sociale;
4. **la ricomposizione della domanda sociale:** se queste sono dinamiche che riguardano il lato dell'offerta, c'è anche la necessità di ricomporre la domanda sociale attraverso la creazione di eventi o momenti che abbiano l'obiettivo di aggregazione (sociale e dei modelli di consumo).

Oltre il carattere "trasformativo", i processi di IS puntano a dotarsi di un'altra caratteristica, ovvero quella della "generatività sociale", il che permette di osservarli anche come processi di **innovazione capacitante** (Lampugnani, Cappelletti, 2016): «il concetto di IS potrebbe essere ricondotto non solo alla capacità di rispondere in modo innovativo a bisogni sociali insoddisfatti, non solo alla capacità di trasformare le relazioni sociali alla base di quel bisogno ma anche alla capacità di trasformare in senso capacitante quelle relazioni sociali, cioè di far sì che l'innovazione introdotta attribuisca direttamente o indirettamente delle capacità di azione ai suoi beneficiari».

Ecco quindi che emergono tre principali tratti da tenere a mente con riferimento all'approccio dell'IS:



Figura 3 – Approccio dell'impresa sociale  
Fonte: AICCON (2022)

Tre aspetti che raccontano in modo inequivocabile il 'come' si intende agire e governare il cambiamento, ma per farlo sono necessarie sia organizzazioni in grado di maturare una tale coscienza e volontà, sia strumenti e infrastrutture adeguate e tra quest'ultime i luoghi giocano un ruolo strategico di primo piano.



Figura 4 - Innovazione sociale  
Fonte: elaborazione Aiccon (2022)

## 3.2 Il carattere abilitante della dimensione di luogo nei processi di innovazione sociale

Nelle sue molteplici declinazioni e sfaccettature, il paradigma dell'IS ha visto maturare al proprio interno uno specifico filone di pratiche che ha dato vita alle cosiddette esperienze di IS *place-based*, il cui carattere distintivo è proprio quello di svilupparsi attorno alla valorizzazione della dimensione di luogo intesa come innesco e fattore aggregante per la costruzione di soluzioni a matrice comunitaria.

Considerata dunque la particolarità di questo approccio, è importante fare chiarezza fin da subito in merito ad una distinzione che può apparire puramente retorica, mentre svela un discrimine decisivo nel momento di progettare e valutare le esperienze sui territori. Vi è infatti **una grande differenza tra spazi e luoghi**, poiché quest'ultimi non costituiscono mere spazialità neutrali o puramente riducibili a criteri di funzionalità, quanto piuttosto rappresentano entità socio-culturali (fisiche o virtuali) dove le relazioni sociali, economiche e tecnologiche arrivano a produrre significati condivisi (Venturi, Zandonai 2019). L'insieme di tali componenti intangibili vengono perciò a fungere da elementi primari che compongono l'ossatura attorno alla quale i processi di creazione di valore si delineano, aprendo così a nuove possibilità di inclusione e alla nascita di nuove economie locali. Ecco perché se si inizia a definire i **luoghi** come **“spazi capaci di generare e condividere**

**significati”**, diventa immediatamente chiara l'importanza che essi rivestono per quelle organizzazioni che si legittimano nel perseguire l'interesse generale. La costruzione di una nuova generazione di “luoghi comuni” e di “economie di luogo” «passa necessariamente dalla simbiosi fra il “*to make a sense*” di un nuovo mutualismo e il valore d'uso di spazi concepiti come piattaforme multifunzionali ad alto valore aggiunto sociale e culturale» (Venturi, Zandonai 2022b). **I luoghi, quindi, si realizzano in quanto tali quando la dimensione comunitaria diventa protagonista di processi di innovazione.**

Essi si affermano come ambienti in cui è possibile sviluppare unitamente l'intelligenza collettiva e quella connettiva degli attori che lo abitano, vivono, realizzano. La prima intelligenza ci ricorda che la conoscenza avviene sempre dentro contesti di relazioni, i quali generano idee, scambi, conflitti o convergenze di posizioni. La seconda esprime la qualità di questa intelligenza, che procede per analogie, per curiosi ed improbabili salti pindarici, che individua nessi e relazioni. L'innovazione dunque non nasce più dal centro, ma dalla frontiera delle conoscenze, là dove i sistemi si sovrappongono, si mescolano e si integrano in forme nuove e secondo equilibri instabili. (Granata, 2021).

Tutto questo per sottolineare il fatto che i luoghi non debbono essere intesi in termini di semplici “contenitori”

all'interno dei quali riversare persone, attività e risorse, al contrario assomigliano più a fucine dove a determinate condizioni, temperature e intensità diventa possibilità avviare processi di fusione e forgiatura che coinvolgono direttamente la collettività e arrivano a dare nuove forme alle modalità di interazione, collaborazione e inclusione.

Allo stesso tempo però ogni luogo per come è stato qui inteso, porta con sé esigenze, capitali, risorse e bisogni, che non necessariamente risultano disponibili nell'immediato, poiché spesso, per essere messe a frutto, richiedono di essere mediati da persone e da organizzazioni. Ecco quindi che per perseguire gli obiettivi di innovazione, i luoghi devono muoversi dentro ad una **logica ecosistemica** e replicare, al loro interno, ulteriori ecosistemi dove la dimensione pubblica e privata (e tutto ciò che vi sta in mezzo) si incontrano, fino ad assumere una pluralità di funzioni: **connettori** (di realtà pubbliche e private); **attivatori** (di competenze, di risorse, ecc.); **innesco** (di idee innovative). Solo all'interno di una fitta rete di connessioni si verifica lo scambio di idee, conoscenza, contatti, opportunità, risorse. La densità e l'intensità degli scambi all'interno di una rete determinano infatti la capacità di agire il cambiamento da parte dei suoi membri.

Tenuto conto degli elementi appena descritti, è possibile riassumere il potenziale generativo e trasformativo dei luoghi in tre principali ambiti:

**1. Luoghi come fattore abilitante per la costruzione di infrastrutture sociali:**

con esse si intende la costituzione di un tessuto relazionale che unisce una molteplicità di attori del territorio in grado di collaborare insieme per allestire contesti capaci di far nascere, accompagnare e far crescere nuovi modelli di creazione di valore a matrice comunitaria.

**2. Luoghi come fattore abilitante per la nascita di economie locali:**

le soluzioni che nascono a partire da un'aggregazione di diversi attori e risorse, costituiscono una premessa fondamentale per l'attivazione di vere e proprie economie che non necessariamente perseguono obiettivi tradizionali come quelli della scalabilità, avendo piuttosto a riferimento un ideale di 'sostenibilità' che mettere al centro principi come quello del mutualismo, dell'accesso e della prossimità secondo una visione maggiormente 'ecologica' del valore che deve coniugare diverse dimensioni (economica, sociale, antropologica, ambientale, culturale, etc.). Costoro si caratterizzano dunque per essere economie di scopo e spesso orientate verso la condivisione di un rischio comune. Da un'analisi delle esperienze più recenti di imprenditoria comunitaria emergono inoltre tre focus gestionali dai quali dipende una crescita sostenibile di queste iniziative: il primo corrisponde alle economie dirette che scaturiscono dalla gestione delle infrastrutture destinate a uso comune; il secondo consiste nell'estensione e nel rafforzamento dell'offerta di beni e servizi di interesse collettivo; il terzo riguarda il ruolo di abilitazione di economie private da

parte di imprese di comunità che agiscono come hub in grado di incubare altre iniziative economiche e imprenditoriali (non necessariamente connotate in senso sociale) (Venturi, Zandonai 2019).

**3. Luoghi come fattore abilitante per la costruzione di soluzioni che sappiano coniugare sviluppo territoriale e inclusione sociale.** Risposte di carattere sistemico, nonché il costante fronteggiamento dei nuovi bisogni che emergono e l’offerta di contesti o percorsi in grado di alimentare e non soffocare le aspirazioni provenienti dalla comunità, richiedono alleanze e collaborazioni del tutto inedite che hanno come premessa la capacità di superare i propri confini organizzativi e saper dialogare con tutti gli attori del territorio. Sempre di più, il fare innovazione si gioca attorno al grado di “allenamento all’apertura” della

propria organizzazione. Essere cooperative sociali aperte, in grado di far sedere attorno ad unico tavolo sia cittadini che attori pubblici e imprese for profit, oggi diventa una competenza decisiva. La presenza in un territorio di spazi che facilitano le dinamiche collaborative, gli scambi di informazioni e la definizione di patrimoni di conoscenze comuni, rappresenta dunque un elemento indispensabile. Ciò spiega anche il perchè nel recente periodo si sia iniziato a parlare di “innovazione aperta” (cs. open innovation) anche all’interno della cooperazione sociale, seppur con la consapevolezza che un tale processo richiede un grande salto a livello di cultura organizzativa e l’investimento di tempo e risorse per essere prima attivato e poi coltivato.



Figura 5 - Funzioni e potenziale generativo della dimensione di luogo  
Fonte: elaborazione Aiccon (2022)

Il riferimento alla dimensione di luogo, aiuta inoltre la cooperativa a interrogarsi su quale sia l'effettivo ruolo dei soggetti con cui periodicamente collabora o entra in relazione. In particolare, un passaggio importante riguarda il riuscire a

individuare non solo i cosiddetti *stakeholder* (portatori di interesse), ma anche i potenziali *asset holder* (portatori di risorse), come ad esempio i cittadini, i quali rappresentano un grande potenziale di intraprendenza comunitaria.

### 3.3 La nascita di comunità intraprendenti

Sulla base degli elementi definitivi appena accennati, diventa possibile anche elaborare uno schema multidimensionale utile per riconoscere la presenza di comunità intraprendenti come pioniere della dimensione di luogo (Venturi, Zandonai 2019). Nella seguente

figura saranno dunque rappresentate le quattro dimensioni (governance, coinvolgimento, ambiente di riferimento, attività ed economie) che costituiscono i driver per accelerare e consolidare precessi di imprenditorialità orientati all'innovazione sociale *place based*.

## I driver per stimolare la nascita di comunità intraprendenti



AICCON 2022

Figura 6 - I driver per stimolare la nascita di comunità intraprendenti

Fonte: elaborazione Aiccon 2022 su testo "Dove" Venturi, Zandonai (Egea 2019)

Queste stesse quattro dimensioni saranno poi riprese a approfondite nel seguente quarto capitolo, dove il framework sulla dimensione di luogo sarà messo in relazione con le evidenze emerse dai momenti di incontro con le varie cooperative. L'intento è assumere uno

"sguardo in filigrana" che permetta di evidenziare quali specifici aspetti possano essere indicati come punti di partenza per concreti percorsi di innovazione, calando all'interno delle esperienze delle organizzazioni gli elementi d'innescio per comunità intraprendenti appena indicati.



# 4

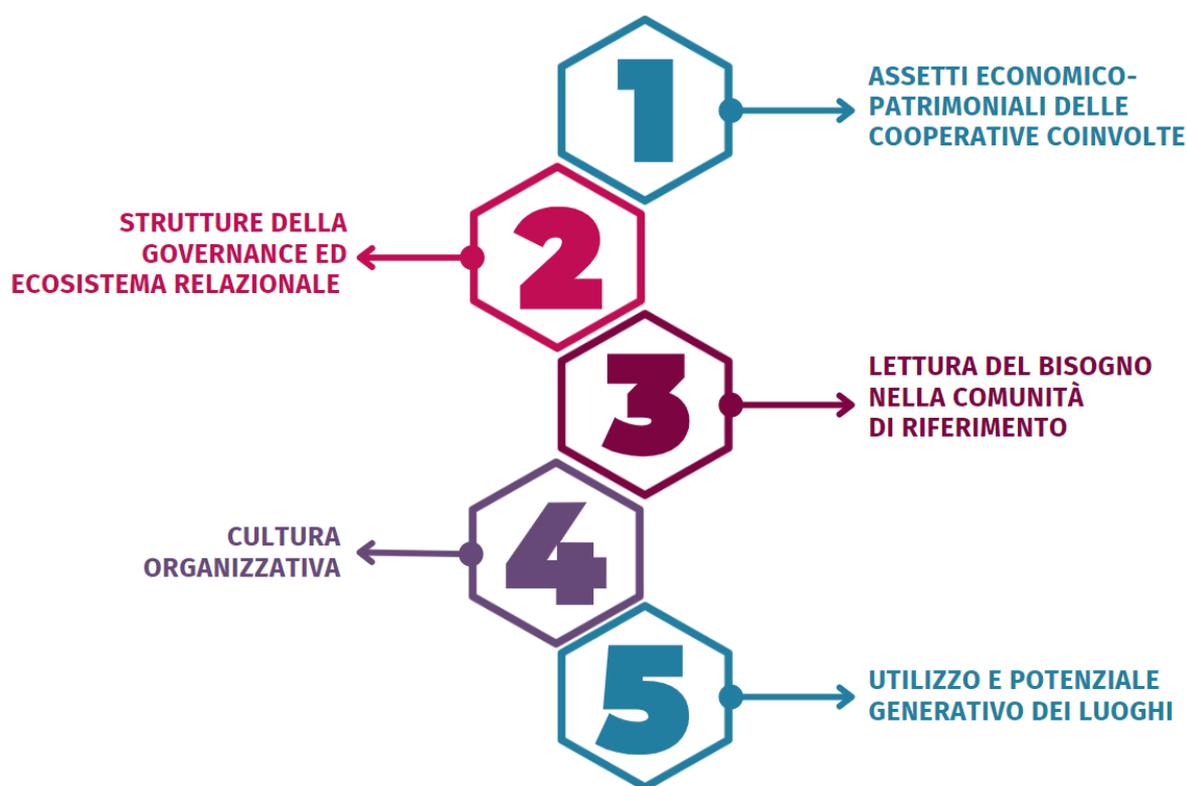
## LE DIMENSIONI DI ANALISI

## 4. Le dimensioni di analisi

Allo scopo di ottenere una fotografia rispetto alle strutture organizzative delle cooperative coinvolte nell'indagine e le modalità di agire sul territorio, sono state individuate cinque dimensioni di analisi che nel loro insieme permettono non solo di restituire una serie di tendenze in atto comuni a tutte le realtà coinvolte, ma anche immaginare possibili e nuove traiettorie di sviluppo. Quest'ultime

saranno oggetto di approfondimento nel capitolo successivo, mentre ora l'obiettivo è offrire una panoramica degli aspetti più significativi emersi in occasione delle interviste e del focus group.

In primo luogo si è scelto di costruire l'impianto di analisi attorno ai seguenti aspetti:



**Figura 7** - Framework di analisi  
Fonte: elaborazione Aiccon (2022)

L'intento è muovere da una ricognizione sulla condizione presente, per immaginare percorsi di innovazione che partano da una valorizzazione

dell'esistente e assumano l'ottica di una sempre maggiore collaborazione tra le cooperative.

## 4.1 Gli assetti economico-patrimoniali delle cooperative coinvolte

A partire da un'elaborazione di specifici indici di bilancio i cui risultati di dettaglio sono raccolti in appendice al presente report, si è inteso esplorare alcuni aspetti ritenuti di particolare rilievo:

- a) in termini **patrimoniali**, verificando la consistenza ed il mix di risorse disponibili;
- b) in termini **economici**, verificando la capacità delle rispettive catene di produzione del valore di generare ricchezza in modo sostenibile;
- c) in termini **monetari**, verificando la capacità di far fronte agli impegni presi.

Le analisi di bilancio sono state precedute dalla riclassificazione dei prospetti di conto economico e stato patrimoniale relativi all'esercizio 2020. In particolare, la

riclassificazione del conto economico è stata realizzata isolando il contributo delle diverse gestioni alla formazione del risultato di esercizio (gestione **caratteristica, patrimoniale, finanziaria, straordinaria e tributaria**), mentre la riclassificazione dello stato patrimoniale è stata realizzata da un lato ordinando le voci dell'attivo in funzione dei tempi (e dei costi) di trasformazione delle attività in denaro (liquidità), adottando quindi il **criterio della liquidità decrescente**; dall'altro ordinando le voci del passivo secondo i tempi di restituzione delle risorse iscritte a bilancio (esigibilità), e adottando quindi il **criterio della scadenza** (Dubini, 2017)<sup>4</sup>.

### Dimensione finanziaria, patrimoniale e reddituale

L'analisi finanziaria e patrimoniale se da un lato ha evidenziato una buona solidità in termini di capacità delle organizzazioni di far fronte ai debiti in scadenza con le attività correnti, dall'altro mostra una debole consistenza in termini di patrimonio netto. Tali evidenze suggeriscono di pensare come la eventuale realizzazione di nuovi investimenti potrebbe risultare frenata da una bassa capacità di mitigare i rischi

derivanti da investimenti in progetti di innovazione sociale, soprattutto se questi richiedono la realizzazione di infrastrutture che stimolino lo sviluppo di attività *market oriented*.

Rispetto invece alla dimensione reddituale occorre evidenziare come la generazione di valore economico risulta fortemente condizionata da attività di natura accessoria e/o straordinaria e non derivi prevalentemente da attività di

<sup>4</sup> Tuttavia, tali riclassificazioni sono state elaborate a partire dai bilanci ex art. 2424 c.c. e pertanto non è stato possibile effettuare un approfondimento sulle composizioni delle singole voci del conto economico e dello stato patrimoniale. Questa operazione avrebbe consentito di scomporre con maggiore precisione sia la natura delle componenti di reddito, sia i tempi di smobilizzo e restituzione delle componenti patrimoniali, ed avrebbe restituito una riclassificazione più accurata dei prospetti di bilancio. A solo titolo di esempio, i valori

iscritti nel conto economico alla voce A.5 "Altri ricavi e proventi" sono stati interamente riclassificati nella gestione accessoria. Tuttavia, le plusvalenze, che confluiscono nella voce A.5, potrebbero essere collocate, a seconda dei casi, nella gestione caratteristica (se ordinarie e relative ad investimenti tipici), nella gestione accessoria (se relative a investimenti non caratteristici), ovvero nella gestione straordinaria (Silvi, 2012).

mercato e/o caratteristiche. Tali circostanze, se osservate in modo congiunto con le consistenze patrimoniali, possono ulteriormente scoraggiare **investimenti a lungo termine senza immaginare importanti assunzioni di rischio**. Un ulteriore elemento di indagine<sup>5</sup>, che è utile da ricondurre al tema già evocato del “terzo tempo della cooperazione sociale” e del rischio di isomorfismo con il soggetto pubblico, riguarda la percentuale delle entrate, proventi e ricavi derivanti dal pubblico e da progetti a bandi pubblici rispetto al loro totale<sup>6</sup>. I dati raccolti tramite le interviste semi strutturate restituiscono **un’importante dipendenza delle organizzazioni coinvolte rispetto alle entrate derivanti**

## 4.2 Strutture della governance ed ecosistema relazionale

La seconda dimensione di indagine riguarda l’assetto relazionale delle società cooperative, inteso come l’insieme di legami e interdipendenze che l’organizzazione attiva con riferimento alla realizzazione dei processi decisionali, rappresentativi e produttivi. L’obiettivo è indagare quali tipologie di relazione vengono stabilite sia con gli altri attori del territorio, sia con i propri soci e lavoratori, al fine di comprendere meglio quali siano gli

**dalla Pubblica Amministrazione**. Anche questo dato può essere interpretato secondo la lente del “rischio” già richiamata nell’analisi finanziaria-patrimoniale ed in quella reddituale, dal momento che l’avversione al rischio aziendale rappresenta una peculiare caratteristica culturale di un’azienda *market oriented*. Da questo punto di vista, ai fattori in precedenza evidenziati rispetto alla bassa capacità di mitigazione dei rischi aziendali, si aggiunge un importante ancoraggio al settore pubblico, che rende difficoltosa l’esplorazione di nuovi mercati alla creazione di spin off fondamentali per l’avvio di un percorso di differenziazione delle entrate.

assetti organizzativi che contraddistinguono le modalità di progettazione e creazione del valore. Per fare ciò l’analisi della governance sarà svolta secondo un riferimento a due dimensioni:

- a) interna, ovvero con un focus sulla composizione del modello organizzativo inerente alla cooperativa;
- b) esterna, ovvero relativa alle relazioni che l’organizzazione attiva con gli attori dell’ambiente di riferimento.

<sup>5</sup> A differenza di tutte le precedenti analisi economiche, finanziarie e patrimoniali finora realizzate, e che sono state elaborate a partire dai dati di bilancio, le percentuali presentate qui di seguito

sono state rilevate attraverso le interviste semi strutturate.

<sup>6</sup> Si assume che il complemento a uno di tale percentuale sia riferibile ad attività *market oriented*.

#### 4.2.1 Dimensione interna

Qui occorre innanzitutto evidenziare come tutte le cooperative incontrate manifestino l'ambizione di adottare una **governance maggiormente orizzontale e plurale**, che sia cioè in grado di coinvolgere, integrare e costruire collaborazioni e coproduzioni tra soggetti portatori di competenze diverse, per il perseguimento di obiettivi collettivi e complessi. **L'ostacolo principale rimane un'impostazione secondo il criterio dei settori di attività**, che fatica a sviluppare progettualità di carattere inter-settoriale o spiccatamente multidimensionale. Tale assetto presenta certamente diverse ragioni, ma si ritiene che una delle motivazioni principali sia da ricondurre ad un elevato grado di isomorfismo con il principale soggetto committente che è la pubblica amministrazione. L'organizzazione dei servizi istituiti dalle cooperative persegue uno sviluppo dell'efficiamento e della crescita delle progettualità dovendo seguire le richieste e l'impostazione della distribuzione delle risorse secondo quella che è la prospettiva del soggetto pubblico. I margini per nuovi investimenti o innovazioni sono vincolati non solo dalla quantità di risorse (innanzitutto economiche) a disposizione, ma anche dalle condizioni di collaborazione con il principale committente (si pensi ad esempio al sistema dell'accreditamento o dell'appalto).

Un secondo aspetto interessante riguarda lo **stile di management e le modalità decisionali** che restituiscono un'impostazione dell'organigramma di

impianto gerarchico. Più è alto il livello di strutturazione della cooperativa, maggiore è la tendenza ad adottare sistemi di responsabilità a carattere piramidale che tendono a offrire una scarsa autonomia ai livelli più bassi. Al contrario, minore risulta essere il livello di strutturazione della cooperativa, più si verificano casi in cui uno stesso lavoratore è chiamato a ricoprire ruoli differenti assegnandoli sì un elevato grado decisionale e di responsabilità, ma scarsi momenti di confronto e riflessione fondamentali per avviare qualunque esercizio di innovazione.

Un terzo elemento che restituisce invece un respiro virtuoso assunto da diverse organizzazioni incontrate, è quello che riguarda il **coinvolgimento dei soci**. Uno specifico momento dove si sviluppano processi decisionali allargati è quello, istituzionalizzato, dell'assemblea dei soci, convocata annualmente per l'approvazione dei bilanci ed eventualmente per la nomina del consiglio di amministrazione. In alcuni casi infatti i soci sono stati chiamati alla ricostituzione del capitale sociale, sia per far fronte a perdite registrate a bilancio, sia per incrementare la solidità patrimoniale della cooperativa, e migliorare i rapporti di debito presenti e futuri con gli istituti di credito con cui ci si relaziona. Un'operazione di questo tipo, sebbene prevista dalla normativa, restituisce l'immagine di un gruppo di soci coeso ed allineato rispetto agli obietti della propria cooperativa, pronti ad impiegare tempo e denaro affinché la mission dell'organizzazione possa essere

perseguita nel modo più efficace possibile.

#### 4.2.2 Dimensione esterna

Rispetto invece alla dimensione esterna della governance, sono stati indagati due specifici aspetti: da un lato la presenza ed eventuale modalità di avvio di procedure di co-programmazione e co-progettazione con la Pubblica Amministrazione, e dall'altro lato la composizione dell'ecosistema relazionale di riferimento delle cooperative, ovvero delle relazioni che hanno istaurato con i vari stakeholder ed il livello di coinvolgimento e attivazione di questi ultimi nei progetti e nelle attività, programmate e da programmare, delle organizzazioni osservate.

##### 4.2.2.1 Il rapporto con la Pubblica Amministrazione

In primo luogo, occorre evidenziare come le cooperative osservate non hanno finora avuto esperienze di co-programmazione e co-progettazione con la Pubblica Amministrazione, anche in ragione del fatto che le recenti novità introdotte dal legislatore sul tema dei rapporti collaborativi tra Pubblica Amministrazione ed Enti del Terzo Settore non sono ancora diventate prassi delle amministrazioni locali del territorio. Nello specifico si fa riferimento a quanto contenuto nell'art. 55 della recente riforma del Terzo Settore (Decreto Legislativo 117 del 2017) ed nella

successiva sentenza della Corte costituzionale n.131/2020.

Relativamente invece alle direzioni che le cooperative sociali intendono perseguire su questo fronte si rileva: da un lato l'intenzione di **costruire reti tra i vari enti di terzo settore, guardando oltre il perimetro strettamente legato alla cooperazione sociale, con l'intento di promuovere un'evoluzione nella cultura della collaborazione e la sperimentazione delle prime pratiche di co-progettazione**. Dall'altro lato c'è il desiderio di elaborare strategie allargate per la valorizzazione dell'imprenditoria sociale locale all'interno di una più ampia ottica di sviluppo territoriale e non solo di risposta a singole aree di bisogno. Importante a questo proposito è ricordare come le stesse Linee Guida sul Rapporto tra Pubbliche Amministrazioni ed Enti del Terzo Settore, emanate con Decreto n.72 del 31 marzo 2021 dal Ministero del Lavoro, prevedano che la prima fase del procedimento della co-progettazione venga costituita da un atto del dirigente della Pubblica Amministrazione anche su iniziativa di uno o più Enti del Terzo Settore, i quali potranno formalizzare una proposta progettuale nella quale siano indicati l'idea, le attività e le risorse messe a disposizione (Tagliabue, 2021).

L'ostacolo principale qui è dunque indicato in un mancato aggiornamento del soggetto pubblico sulle nuove possibilità offerte dagli strumenti dell'amministrazione condivisa, il che rende estremamente difficoltoso aprire delle finestre di innovazione su questo fronte. Allo stesso tempo, le cooperative

sociali di dimensioni più modeste raccontano di una difficoltà interna a livello di risorse umane e competenze relativamente alla sperimentazione di percorsi di co-progettazione, il che rende ancora più urgente e strategica la costruzione di reti collaborative sia tra soggetti simili che diversi ma accomunati da finalità comuni, per innescare cambiamenti negli assetti di governance a livello locale mantenendo un approccio inclusivo.

#### 4.2.2.2 L'ecosistema relazionale

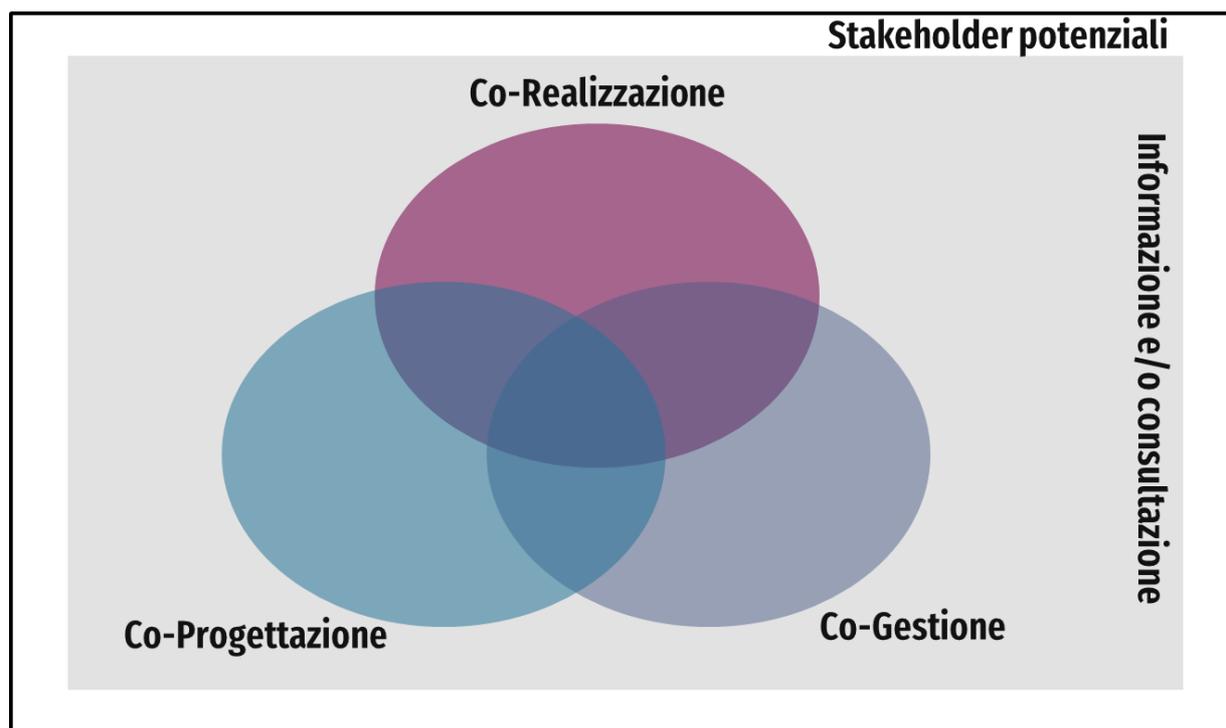
Il sistema di relazioni tra le cooperative coinvolte e gli altri attori del territorio, oltre la pubblica amministrazione, è stato analizzato partendo dall'individuazione di cinque possibili livelli di coinvolgimento degli stakeholder i quali seguono un crescendo in termini di intensità della relazione, da quello minimo inerente la semplice "informazione", fino a quello più alto riassunto nel principio della "co-gestione":

- 1) **Informazione**, dove l'organizzazione si limita ad informare lo stakeholder rispetto alle attività che realizza, sia al livello di programmazione che al livello di rendicontazione;
- 2) **Consultazione**, dove l'organizzazione informa lo stakeholder e riceve da quest'ultimo dei feedback rispetto alle specifiche attività realizzate e/o da realizzare;
- 3) **Co-progettazione**, dove lo stakeholder con cui l'organizzazione si

relaziona partecipa alla progettazione e/o ideazione dei contenuti e/o delle modalità di realizzazione delle attività programmate e/o da programmare;

- 4) **Co-produzione**, dove lo stakeholder con cui l'organizzazione si relaziona partecipa alla realizzazione delle attività programmate e/o da programmare, ovvero ne permette con un ruolo attivo, diverso dalla semplice partecipazione, l'implementazione e/o l'erogazione;
- 5) **Co-gestione**, dove lo stakeholder con cui l'organizzazione si relaziona partecipa al processo decisionale e di gestione delle attività da programmare, con un ruolo strategico lungo tutto il corso delle attività e non solo nella fase iniziale e/o di realizzazione.

Osservati nel loro insieme, questi cinque livelli permettono di sviluppare una sorta di "mappa" per leggere il contesto dell'organizzazione secondo una visione eco-sistemica, selezionando gli attori, le risorse e i bisogni già presenti, come proposto nel seguente schema. In esso si rappresenta infatti una struttura di mappa utile per individuare e inquadrare i vari stakeholder in virtù del rapporto che si ha con essi sul fronte delle attività che si realizzano. Il secondo invece raccoglie i punti da sviluppare per compiere il passaggio osservando questi attori non solo in qualità di portatori di interesse, ma anche come asset holder, ovvero portatori di risorse.



AICCON 2020

Figura 8 - Mappa degli stakeholder

Fonte: Aiccon (2020)

Volgendo lo sguardo agli assetti attuali delle cooperative incontrate, una prima evidenza utile da sottolineare, riguarda la constatazione che da parte di nessuna di esse si registrano esperienze di vera e propria co-gestione, il che indica una guida delle progettualità in campo ancora fortemente centrata sulla singola cooperativa proponente.

Sul fronte invece della co-produzione e co-progettazione emergono alcuni casi di coinvolgimento diretto e codificato dell'utente e/o dei suoi familiari nel processo di ri-progettazione del servizio, oppure il coinvolgimento di cittadini che attraverso la partecipazione ad attività e momenti informali di socializzazione, vengono agganciati e successivamente coinvolti come volontari.

Quest'ultime esperienze raccontano inoltre in maniera chiara della **rilevanza strategica che possiede il piano dell'informalità e l'azione del "conversare" con coloro che a vario titolo partecipano o potrebbero partecipare alle attività della cooperativa**. Molte relazioni e legami nascono proprio dall'instaurare un canale di dialogo con l'altro, permettendo alla cooperativa di raccontarsi e farsi conoscere, ed ottenere in questo modo un primo livello di riconoscimento che è decisivo per la costruzione e il consolidamento del legame con la propria comunità di riferimento. Troppo spesso però le pratiche di ascolto e dialogo con utenti e cittadinanza restano prassi non codificate all'interno della cooperativa e

non acquistano una valenza programmatica.

Un secondo aspetto importante da evidenziare è la conferma da parte di tutti gli intervistati di una **pressoché totale assenza di soggetti for profit nel proprio ecosistema relazionale**. Le imprese restano ancora la tipologia di attori più difficili da incontrare e con i quali attivare rapporti di collaborazione. Le ragioni di ciò sono molteplici, tra le principali emerse vi è il faticare ad individuare un terreno comune a partire dal quale sviluppare una conoscenza reciproca, abbattere eventuali pregiudizi e costruire un vocabolario condiviso. Oltre a ciò un tale processo di apertura dovrebbe essere inserito all'interno di una strategia ad hoc non limitata alla semplice esplorazione, ma mirante ad un effettivo coinvolgimento del soggetto for profit nel medio e lungo periodo, assumendo la possibilità concreta di condividere rischi di investimento o di aprire la governance della cooperativa ad una partecipazione esterna.

Molto positivo comunque è il rilevare che da parte di tutte le realtà incontrate vi è un **grande interesse e disponibilità ad approfondire questo rapporto con il mondo delle imprese for profit**, il che segnala un profondo cambio nella cultura e visione delle realtà cooperative verso l'esplorazione di alleanze inedite.

#### **4.3 La lettura dei bisogni come innesco per l'attivazione di processi di innovazione**

Oltre agli aspetti prettamente legati ad elementi organizzativo-manageriali, vi è

un altro tema a nostro avviso di particolare rilevanza che rappresenta uno dei principali punti di ricaduta della dimensione della governance, ovvero il tema della lettura dei bisogni inerenti alla propria comunità di riferimento e la capacità di tradurli in risposte efficaci e sostenibili. Pertanto, in occasione delle interviste e focus group, si è tentato di raccogliere indicazioni utili a ricostruire gli approcci adottati dalle cooperative coinvolte su questo tema, ed è emerso come **il processo di rilevazione e lettura del bisogno non sia frutto di approcci strutturati e codificati**. Piuttosto, tale attività viene svolta attraverso l'utilizzo di canali informali inerenti le capacità ed esperienza dei singoli operatori che quotidianamente presidiano il territorio o attraverso alcuni sporadici momenti di confronto con i rappresentanti dei servizi sociali locali. L'attività più strutturata rimane quella inerente il confronto con i familiari degli utenti dove si utilizzano anche questionari e raccolte periodiche di dati.

Queste prassi sono comunque riconosciute dalle cooperative come parziali, e vi è la consapevolezza che l'ambito della lettura dei bisogni resta un aspetto decisivo e sul quale si dovrebbe riprendere a lavorare in ragione proprio del costante cambiamento delle forme e nature dei bisogni. Allo stesso tempo però, ciò è ritenuto un'attività impegnativa in termini di risorse e tempi, poiché richiederebbe la messa a punto di prassi codificate, ma soprattutto l'allestimento di meccanismi interni in grado di processare concretamente le

informazioni pervenute dallo sguardo al territorio e convertirle in inneschi per processi innovativi. **Questo aspetto lo si desidera evidenziare particolarmente in quanto spesso gli sforzi sono rivolti a fare emergere nuove istanze o richieste alle quali si vorrebbe dare voce e risposte, dimenticandosi però che se non vi è un'organizzazione in grado di recepire e valorizzare quanto raccolto, tali istanze e richieste rimangono solo "rumore" che non assume alcun valore aggiunto per la cooperativa.**

In ultimo, è utile ricordare come la dimensione di luogo abbia tantissimo da offrire sul fronte dell'intercettazione e lettura dei bisogni, in quanto permetterebbe di svolgere questo processo oneroso per una singola organizzazione attraverso l'istituzione di un lavoro corale promosso da più soggetti che attorno ad un luogo costruiscono un punto di ascolto comunitario che può tradursi anche in punto di aggregazione per nuovi potenziali utenti e una nuova potenziale domanda pagante.

#### 4.4. La cultura organizzativa tra tensioni al cambiamento e ricerca di identità

Generalmente, per cultura organizzativa si intende l'insieme di sistemi di senso e di significati espressi simbolicamente dall'organizzazione, che definiscono l'identità dell'organizzazione in cui i suoi membri si riconoscono e si integrano (Radicchi, 2014). Affrontare il tema dell'innovazione significa inevitabilmente

affrontare anche il rapporto tra le attività che si svolgono, o si vorrebbero svolgere, e la coerenza con la propria mission tradizionale attorno alla quale è venuta radicandosi l'identità dell'organizzazione nel corso del tempo. In un contesto come quello attuale, di forte spinta al cambiamento, diventa dirimente definire una cultura organizzativa che sia capace allo stesso tempo di mantenere un proprio baricentro identitario ben riconoscibile tanto all'interno, quanto all'esterno, sia di adottare meccanismi per mettere continuamente in discussione tale identità con riferimento a quelle che sono le sfide e/o opportunità individuate guardando al futuro. Ogni identità e cultura organizzativa è difatti sempre il risultato di un processo combinatorio tra sguardo al passato e sguardo al futuro.

In linea con tali premesse si è voluto indagare in che modo le cooperative osservate orientano le proprie strategie verso la generazione di cambiamento e di posizionamento culturale rispetto al proprio ambiente interno ed esterno. In questo senso occorre rilevare quattro differenti indirizzi culturali:

- 1) Da un lato si riscontrano strutture organizzative che tendono a **mantenere la cooperativa fortemente connessa con l'attività originaria** per cui la stessa organizzazione è nata. Tale attività, che generalmente si finalizza al raggiungimento della mission statutaria, risulta coincidere anche con l'attività principale in termini

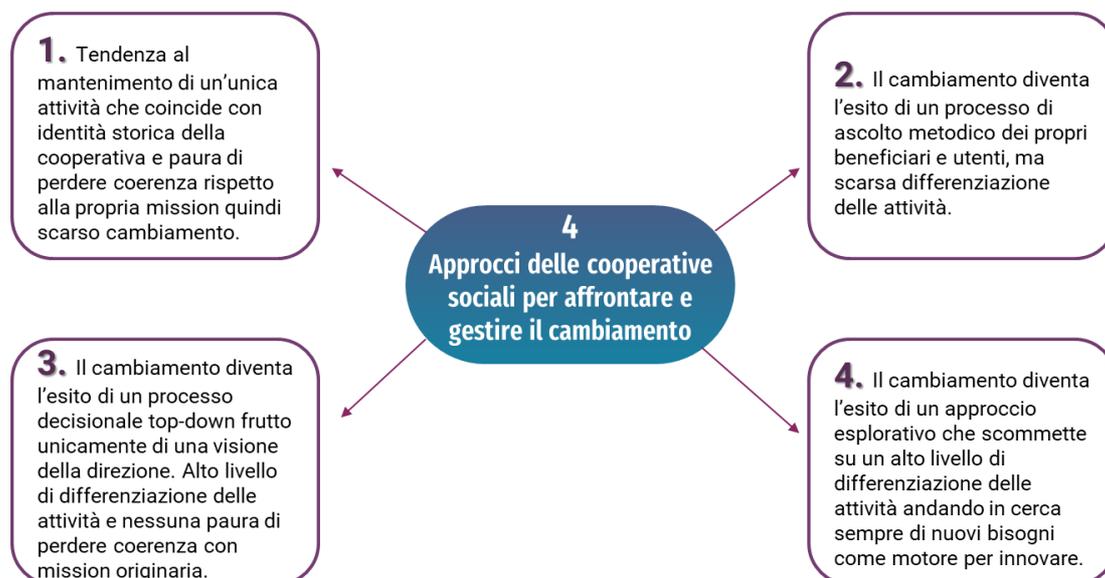
dimensionali, di impiego delle risorse e di volumi di produzione.

- 2) Altre strutture organizzative hanno sviluppato un **approccio al cambiamento a partire dall'ascolto e dalla percezione dei cambiamenti riscontrati nei bisogni dei propri utenti e beneficiari**. In tali casi, le attività delle cooperative hanno subito un rinnovamento in parte guidato dall'esterno, frutto di un processo virtuoso di ascolto e capacità interpretativa dei bisogni come evidenziato nel paragrafo precedente.
- 3) Alcune strutture organizzative hanno invece adottato una **strategia di cambiamento di natura top down**, ovvero decisa dal gruppo di comando/gestione della cooperativa (consiglio di amministrazione). L'approccio al cambiamento, in questo caso, è generalmente riconducibile alla

necessità di introdurre nuove attività caratterizzate da maggiori margini di profitto rispetto alle attività *core* dell'organizzazione, garantendo quindi una maggiore stabilità in termini di sostenibilità economica;

- 4) Infine, altre strutture organizzative stanno maturando un **approccio esplorativo**, ovvero basato su progressive sperimentazioni, alla ricerca costante della definizione rispetto ad attività che da un lato possano rispondere efficacemente ai bisogni sociali del territorio, e dall'altro possano esprimere maggiori margini in termini di creazione del valore economico.

Le quattro tipologie di approcci adottati dalle cooperative incontrate per fronteggiare il cambiamento, sono dunque riassumibili nel seguente modo:



**Figura 9 -** Quattro approcci adottati dalle cooperative sociali intervistate per affrontare e gestire il cambiamento

Fonte: elaborazione Aiccon (2022)

Ad emergere si può dire sia dunque **una duplice tensione rispetto alla cultura organizzativa orientata al cambiamento**: da un lato la ricerca di nuove espressioni e combinazioni nelle proprie catene di produzione del valore, orientate a garantire maggiori margini di profitto e maggiori garanzie di sostenibilità in termini economici; dall'altro la rinnovata aderenza rispetto ai valori ed alla mission per cui tali organizzazioni sono nate, e conseguentemente la ricerca di attività che siano in grado di rispondere ampiamente ed efficacemente ai bisogni sociali del territorio di riferimento.

**In tale contesto, si rileva la comune consapevolezza da parte delle cooperative di iniziare ad immaginare un ruolo sempre più importante per la componente *market oriented* delle attività e dei progetti avviati e da avviare**, senza però perdere coerenza con la mission sociale ed istituzionale, anzi rafforzandola per mezzo di una rinnovata capacità di generare valore economico. Dal confronto con le cooperative sociali in oggetto, sembra ormai essere del tutto risolto l'annoso conflitto tra 'dimensione sociale' e 'dimensione economica', e vi è l'esplicita consapevolezza che solo l'investimento in una cultura organizzativa maggiormente imprenditoriale possa facilitare l'allontanamento dalla pubblica amministrazione e sottrarle dal vincolo della dipendenza dalle risorse pubbliche. Volendo essere estremamente sintetici, si può affermare che in relazione al rapporto tra cultura organizzativa e tensione al

cambiamento, la chiave di volta è rappresentata prima ancora che dall'acquisizione di capacità maggiormente imprenditoriali, da una **riscoperta e rinnovata aspirazione all'intraprendenza, all'essere organizzazioni intraprendenti, cioè esplorative, sperimentali e che accettano il rischio.**

Non bisogna però far finta che non vi siano enormi difficoltà che frenano un tale salto in avanti. In primis il principale ostacolo rilevato dall'ascolto delle cooperative coinvolte, riguarda un forte schiacciamento dell'organizzazione sul presente a causa delle incombenze dettate dalla gestione dell'ordinario e, sempre di più nell'ultimo periodo, dall'affrontare scenari segnati da criticità del tutto eccezionali. La continua rincorsa del presente rende molto complesso ricavare risorse e tempo da dedicare all'esercizio di costruzione del futuro, che trova concrete traduzioni sul fronte della pianificazione e gestione manageriale, i cui orizzonti temporali continuano ad accorciarsi, togliendo ulteriore fiato agli sporadici aneliti di innovazione. Il riferimento al management della temporalità è subordinato alle funzionalità amministrative e manca una cultura della progettualità di lungo periodo, il che porta ad assistere ad **una presentificazione del futuro che indebolisce enormemente la capacità progettuale.** Quello che si osserva sono organizzazioni strette in un circolo vizioso dove lo schiacciamento sul presente rende impossibile il fare innovazione e il non innovare rendere sempre più difficile

la garanzia della sostenibilità. Di fronte ad una situazione come questa, la cultura organizzativa diviene perciò un elemento che può fare la differenza.

#### 4.4 La dimensione di luogo

L'ultima dimensione di analisi affrontata in occasione delle interviste e focus group è quella afferente ai luoghi, intesi sia come spazi che le cooperative abitano sul territorio di riferimento, utilizzandoli per varia natura nella realizzazione delle proprie attività e progetti istituzionali (uffici, laboratori, punti vendita, magazzini, ecc.); sia come porzioni di territorio che si configurano come leve per lo sviluppo di interdipendenze con altri attori sociali ed economici (quartieri, strade, località, ecc.).

Per approfondire questo aspetto si è proceduto indagando innanzitutto l'approccio adottato dalle singole cooperative nella gestione e valorizzazione dei luoghi di proprietà (differenti dalla sede amministrativa), con particolare riferimento al tema dell'apertura di questi alla comunità. L'interrogativo che ha guidato il confronto è stato quello inerente alla possibilità o meno di **sfruttare spazi e strutture già attive per aprirle alla collettività rendendole dei luoghi di prossimità**, favorendo così un processo di contaminazione tra finalità istituzionali di quei luoghi e finalità potenziali frutto del confronto con cittadini ed altri attori del territorio.

Da questo punto di osservazione, sono emersi casi tra loro molto eterogenei: dalla cooperativa che ha in programma lo sviluppo di un hub fisico sul territorio ove far convergere le relazioni ed attività di varia natura, alla cooperativa che attualmente non ha a disposizione spazi fisici da poter strutturare come luoghi aperti a soggetti interni ed esterni, in quanto strutturata prevalentemente per l'erogazione di servizi. Tra questi due estremi si evidenziano situazioni in cui esistono potenzialmente spazi fisici da aprire al territorio, sia nell'ottica di densificare le relazioni esistenti, sia nell'ottica di pensare allo sviluppo di nuove attività di innovazione sociale e progetti a impatto sociale. In particolare, si segnala la presenza di un immobile attualmente adibito a casa di riposo ma con spazi adiacenti potenzialmente utilizzabili per l'avvio di attività di aggregazione, un immobile attualmente adibito a nido per l'infanzia ma con spazi anche in questo caso potenzialmente adattabili per accogliere momenti di confronto e relazioni, e infine un negozio/libreria con annesso laboratorio utilizzato per la realizzazione di gadget durante le festività.

**Bisogna infatti tenere a mente che uno spazio di per sè non genera autonomamente nuove relazioni, perché passi dall'essere una struttura atta ad assolvere ad una specifica funzione, ad essere un luogo, cioè un centro di creazione di legami e significati, bisogna svolgere un lavoro attivo di community management.** Quel luogo deve diventare qualcosa in primis

“desiderato” tanto dalla cittadinanza, quanto da altri attori del territorio, deve diventare una fucina per l’incontro di risorse e conoscenze rappresentando un contesto nel quale vengono adottate differenti forme di governance, da intendersi innanzitutto come differenti forme di allocazione e gestione di potere e modalità decisionali.

**Il salto avviene infatti nel momento in cui si inizia a contaminare lo spazio nella sua essenzialità funzionalistica, aprendolo, e quindi rendendolo permeabile all’ingresso di altri soggetti, interessi, energie, ecc.** Poter contare su un luogo così ibridato diviene un’ulteriore risorsa strategica per inserire all’interno della cooperativa stimoli votati all’innovazione e al cambiamento che non possono venire ignorati o respinti. In questo modo, per la cooperativa, la dimensione di luogo viene a rappresentare un vero e proprio dispositivo interno di potenzializzazione.

#### 4.5 Considerazioni conclusive inerenti le evidenze raccolte nella sezione di analisi

Il quadro che emerge osservando insieme tutti gli aspetti presentati in questo capitolo, restituisce un’immagine del gruppo di cooperative coinvolte che allo stesso tempo presenta precise peculiarità ma anche elementi comuni che è utile raccogliere brevemente qui.

In primo luogo è interessante constatare che a livello di consapevolezza delle organizzazioni vi sia il riconoscimento

della necessità di cominciare un serio rafforzamento di quelle che sono le capacità strettamente imprenditoriali, nonché la volontà di ridurre l’intensità del rapporto di dipendenza dalle risorse del soggetto pubblico. Parallelamente a ciò, inizia a maturare la seria convinzione che un certo tipo di riconoscimenti, così come l’accesso a un certo tipo di risorse, soprattutto di natura privata, possono essere perseguiti solo attraverso l’istituzione di una rete tra cooperative che riesca a far primeggiare il principio di collaborazione su quello di concorrenza. Soprattutto per organizzazioni di piccole e medie dimensioni, tali riconoscimenti non è pensabile ottenerli in virtù semplicemente di processi di fusione che restituiscono al territorio soggetti cooperativi maggiormente strutturati e reticolari. Sviluppare alleanze diventa oggi per loro una strada obbligata se si desidera mettere in campo proposte per attività e nuove progettualità dotate di una loro attrattività per soggetti privati e allo stesso tempo dotate di una capacità di personalizzazione tale da divenire desiderabili anche per quella porzione di domanda pagante relativi a determinate fasce e gruppi di cittadini.

Più in generale si desidera condividere la convinzione che la maggior parte delle criticità emerse, riguardino aspetti riconducibili a cambiamenti di natura sistemica ed organizzativa, non meramente settoriali o tecnici. **Pertanto la strategia che si ritiene maggiormente efficace in questi casi è quella che affronta le domande di cambiamento non guardando unicamente all’interno**

**della propria organizzazione, ma che decide di scommettere sull'apertura e decide di ricercare all'esterno, insieme altri, quelle risposte che riguardano**

**bisogni comuni.** Lo sforzo è grande, ma la direzione è unica.

# 5

## PROPOSTE DI INNOVAZIONE E SVILUPPO COOPERATIVO

## 5. Proposte di innovazione e sviluppo cooperativo

Conclusa la parte di analisi e restituzione delle evidenze emerse dalle interviste e focus group, si intende ora procedere con la formulazione di ipotesi volte ad offrire concrete indicazioni in merito ad azioni e strategie che le cooperative coinvolte, come singole o insieme, possono adottare per l'avvio di percorsi di innovazione utili a proiettarle nel loro "terzo tempo".

Per fare ciò si desidera in primo luogo raccogliere una pluralità di interrogativi in parte emersi dal confronto diretto con le organizzazioni e in parte derivanti dalla analisi sopra riportate, al fine di individuare precise domande di lavoro che vadano a dettagliare maggiormente

le seguenti quattro aree individuate come quelle maggiormente utili per valorizzare il materiale raccolto e tradurlo in specifiche ipotesi operative. Come si noterà da uno sguardo alla figura 8, si è ritenuto utile introdurre la dimensione relativa alle competenze e considerare la dimensione della cultura organizzativa come elemento trasversale che funge da cornice agli altri quattro macro aspetti. L'utilità di formulare precisi interrogativi, risiede nel fatto che tale operazione permette di andare ad individuare piste di lavoro puntuali e già dotate di un preciso orientamento.

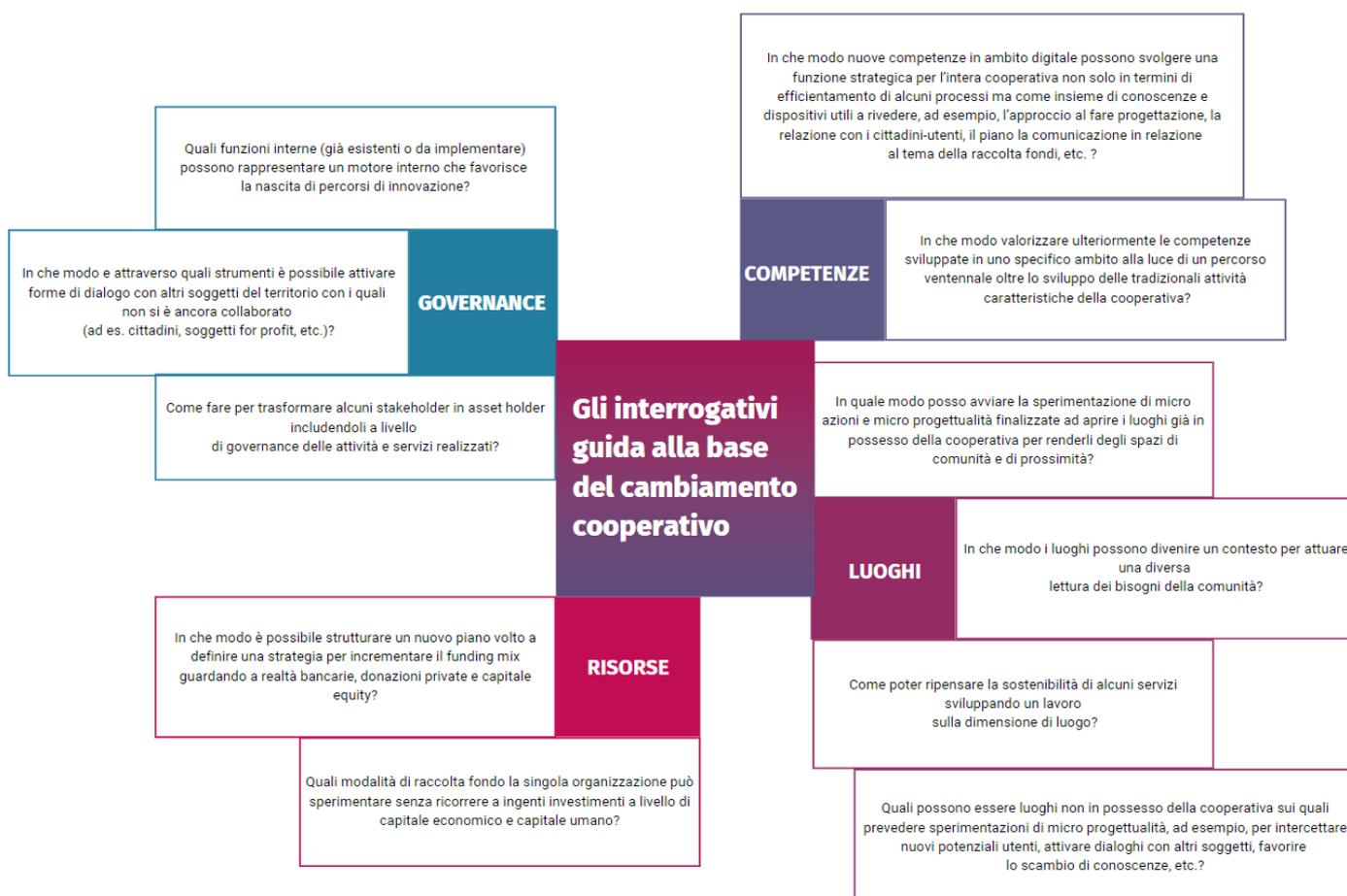


Figura 10 - Gli interrogativi-guida relativi ai principali ambiti di analisi  
Fonte: elaborazione Aiccon (2022)

Con l'intento di restituire indicazioni puntuali e utili per le organizzazioni, si è perciò scelto di articolare le proposte di innovazione e sviluppo mantenendo la suddivisione per macro dimensioni di analisi e adottando un'esposizione schematica che faciliti la lettura.

In virtù poi dei riferimenti alla base dell'intero percorso di ricerca, l'obiettivo è quello di **legare insieme l'approccio dell'innovazione sociale con le potenzialità offerte dalla dimensione di**

**luogo.** Pertanto, quelle che seguono sono un insieme di ipotesi per futuri potenziali percorsi che devono essere poi sviluppate a partire da un costante interrogativo sul modo in cui il riferimento ad un luogo potrebbe facilitare la messa a terra di un percorso innovativo a livello di governance, di competenze, di risorse, ecc. L'idea è quella di attivare riflessioni guardando non solo ai bisogni delle organizzazioni ma anche alle opportunità a cui esse possono ambire.

## 5.1 Dimensione della governance e proposte di innovazione

1. Sperimentazione di metodi e strumenti di open innovation
2. Inclusione nella propria governance cooperativa di un rappresentante di un'altra organizzazione (anche for profit) con cui si collabora
3. Inserire nella mission di una rete di cui si è parte l'attivazione di percorsi di innovazione sociale all'interno delle singole organizzazioni partecipanti
4. Maggiore coinvolgimento dei soci come fonte di innovazione
5. Valorizzazione dei volontari come fonte di innovazione
6. sperimentazione di partenariati con start up o associazioni di promozione sociale per lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali

Figura 11 - Dimensione della governance e proposte di innovazione  
Fonte: elaborazione Aiccon (2022)

**5.1.1** Come già evidenziato in più passaggi, la premessa fondamentale per sviluppare percorsi di innovazione con riferimento alla dimensione della governance, resta quella dell'**apertura dell'organizzazione.** Non stupisce dunque che nel corso degli ultimi anni si

sia iniziato a parlare in misura crescente di *open innovation* (innovazione aperta), ovvero della necessità di andare a ricercare all'esterno della propria organizzazione, e in modo collaborativo, quelle risorse (materiali e immateriali) di cui si ha bisogno ma che non si

possiedono. Inoltre, l'apertura della governance a nuovi soggetti potrebbe configurarsi come un elemento di solidità e di mitigazione dei rischi afferenti allo sviluppo di nuovi investimenti su processi di innovazione sociale, potenziando sin da subito gli elementi di imprenditorialità delle cooperative. Tale approccio si

sviluppa poi attorno ad una molteplicità di azioni e strumenti che possono essere sperimentati anche ricorrendo a piccoli investimenti in termini di tempo e risorse. Di seguito una raccolta delle principali possibilità con riferimento ai corrispettivi ambiti di applicazione:



**Figura 12** - Strumenti e tecniche di open innovation  
Fonte: Guida Coop In. Cooperation as open innovation (2018)

Con particolare riferimento alle realtà della cooperazione sociale, è necessario allora recuperare due dimensioni fondamentali dell'*open innovation*. La prima è quella laboratoriale, disegnando nuovi contesti di interazione non basati su obiettivi di *matching* meccanico tra domanda e offerta d'innovazione, ma sulla coprogettazione di prodotti e servizi che derivano da una comune lettura dei bisogni da soddisfare e delle risorse da mobilitare in chiave di co-investimento. La seconda dimensione è quella cooperativa, legata cioè alla capacità di

coinvolgere soggetti diversi non solo sulla base di esigenze collaborative strumentali, ma arrivando a condividere finalità comuni senza le quali è velleitario qualsiasi obiettivo di cambiamento sistemico (Venturi, Zandonai 2022).

**5.1.2** Le possibilità di attivare collaborazioni con una pluralità di altri soggetti, anche di natura prettamente for profit, sono molteplici, ma a fare la differenza è la forma di governance che viene a costruirsi connotando il legame. **Una possibilità ancora poco diffusa è**

**quella di aprire la governance della propria cooperativa ed includere un rappresentante dell'impresa con cui si è decisi a collaborare** (si veda l'esperienza della coop. sociale di inserimento lavorativo Cavarei). Lo stesso discorso vale se si guarda ai familiari degli utenti. Volendo avviare una concreta innovazione in termini di co-produzione dei servizi e passaggio dall'ottica degli stakeholder a quella degli asset holder (capitolo 3), bisogna essere disposti ad includere nel proprio assetto organizzativo colui che è considerato appunto un "portatore di risorse" e sono ormai numerose le esperienze da questo punto di vista.

**5.1.3** Sul fronte delle reti, ciascuna cooperativa partecipa ad una pluralità di network di varia natura, estensione e finalità. Con riferimento a ciò **la proposta è quella di inserire in maniera formale tra le mission della rete quella di attivare percorsi di innovazione all'interno delle singole organizzazioni partecipanti**. L'idea è quella di utilizzare l'appartenenza ad una rete come stimolo per avviare processi che altrimenti la singola cooperativa non attiverrebbe. Qui lo stimolo e la guida al cambiamento derivano dalla rete stessa che aggiunge una finalità trasversale oltre a quelle più specifiche per cui è nata.

**5.1.4** Guardando all'interno delle cooperative, una grande risorsa e motore di innovazione è rappresentato dalla propria base associativa, la quale può manifestare diversi gradi di inclusione e reale partecipazione ai percorsi decisionali. In molti casi però **un concreto**

**coinvolgimento dei soci può aprire a soluzioni e offrire una solidità all'organizzazione che diventano fattori dirimenti nel momento di attuare cambiamenti radicali che non possono seguire unicamente una direzione top-down**. Il socio diventa così da un lato leva per l'innovazione e dall'altro pilastro per il consolidamento patrimoniale.

**5.1.5** Tra le tipologie di attori che prendono parte all'ecosistema delle cooperative sociali, un ruolo importante è certamente costituito dai volontari. Costoro rappresentano una risorsa che richiede comunque un'adeguato piano di gestione e valorizzazione per non trasformarsi in ostacolo e fonte di ulteriore caos. Sicuramente però **un investimento su questo tipo di figure può aprire ad una pluralità inedita di occasioni per l'organizzazione e diventare un'altra fonte di innovazione in quanto portatori di risorse sia immateriali (tempo, conoscenze, esperienza) che materiali, divenendo ad esempio sostenitori attivi o responsabili per l'organizzazione di attività significative sul piano della socializzazione e della raccolta fondi**. La loro attivazione deve però rimanere subordinata ad una precisa strategia che li porti ad essere realmente parte delle attività della cooperativa e non semplici figure accessorie alle quali è demandata la gestione di certe attività secondo una logica di de-responsabilizzazione da parte della cooperativa.

**5.1.6** Rivolgendo ancora lo sguardo all'ambiente in cui la cooperativa opera,

un'altra possibilità interessante è quella offerta dall'**attivazione di veri e propri partenariati con start up (anche di stampo puramente for profit) con le quali sviluppare conoscenze, competenze e proporre attività che singolarmente nessuna delle due riuscirebbe a realizzare**. A fare la differenza qui è la capacità di individuare bisogni ai quali si può dare risposta attraverso la costruzione di un vero e proprio partenariato che può prendere forme molto diverse, da una condivisione di mezzi tecnici, spazi, e competenze specialistiche, fino l'accesso a reti e la costituzione di società terze. Anche qui la logica è quella di cercare al di fuori della

cooperativa quelle risorse di cui si ha bisogno senza necessariamente doverle sviluppare internamente. Lo stesso discorso può essere poi fatto rispetto a partnership tra una cooperativa sociale e ad esempio un'associazione di promozione sociale, in virtù del fatto che a seconda della natura dell'organizzazione cambiano anche la natura delle risorse economiche e dei finanziamenti a cui si può avere accesso per sviluppare progettualità comuni (su questo si veda ad esempio l'esperienza di CASCO, Centro per gli apprendimenti e lo sviluppo di competenze<sup>7</sup>).

## 5.2 Dimensione delle competenze e proposte di innovazione

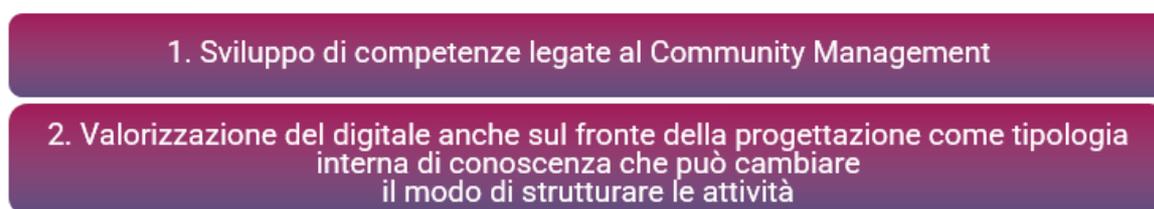


Figura 13 - Dimensione delle competenze e proposte di innovazione  
Fonte: elaborazione Aiccon (2022)

**5.2.1** Se il riuscire a fare innovazione e il restare competitivi sono aspetti che sempre di più si giocano sul piano della capacità di fare squadra, lavorare in rete e allestire governance incluse, allora di particolare utilità è anche lo **sviluppo di competenze strettamente legate al cosiddetto *community management***, ovvero al processo di costruzione, cura e valorizzazione delle relazioni con le proprie comunità di riferimento.

Competenze che hanno diversa natura ma che sono rivolte a costruire progettualità in cui la cooperativa è costretta a superare i propri abituali confini organizzativi e mettere al centro il valore che può nascere da un lavoro sulle interdipendenze che legano diversi soggetti o gruppi sociali. Dotarsi ad esempio di un welfare community manager (che può essere un membro interno o un professionista esterno alla

<sup>7</sup> <https://www.cascolearning.it/chi-siamo/>

cooperativa) permetterebbe di evitare un totale schiacciamento sul presente come descritto in precedenza e avere una figura che costantemente svolge un lavoro di rete e che ragiona secondo orizzonti temporali di medio e lungo periodo stimolando le organizzazioni con cui è in contatto.

**5.2.2** Un'altra tipologia di competenze utili a favorire il cambiamento sono quelle legate al **digitale, da intendersi come sapere che può aiutare non solo a livello**

**di efficientamento di alcuni processi direttamente legati alla digitalizzazione, ma come un insieme di conoscenze e un approccio che cambia il modo di fare progettazione.** L'introduzione di una componente tecnologico-digitale cambia ad esempio le possibilità attraverso cui relazionarsi con cittadini o utenti, nonché comunicare o accedere a conoscenze. Basti pensare a quali opportunità esso offre con riferimento al settore dell'educazione o dell'assistenza.

### 5.3 Dimensione delle risorse e proposte di innovazione

Su questo piano è possibile indicare come sfida principale quella del perseguimento di una sostenibilità che può essere

ottenuta solo investendo sul fronte della differenziazione delle entrate e ci possono essere diversi modi per realizzare ciò.

1. Percorsi di fundraising ideati con riferimento ad uno specifico luogo
2. Valorizzare i luoghi di cui si è già in possesso aprendoli e accogliendo altri soggetti e attività differenti
3. Prendere parte a luoghi di innovazione già presenti nella propria comunità
4. Sperimentare la creazione di spin off per l'esplorazione di nuove aree di mercato

**Figura 14** - Dimensione delle risorse e proposte di innovazione

Fonte: elaborazione Aiccon (2022)

**5.3.1** Uno degli strumenti più flessibili e la cui sperimentazione richiede un basso livello di investimento rimane quello del **fundraising**. Attività però che richiede un'adeguata progettazione e non può essere improvvisata. Tra le sue particolarità vi è il fatto che se collegata con uno specifico luogo può essere condotta attraverso una pluralità di canali

e modalità ancora maggiore, facilitando la mobilitazione di persone e gruppi.

**5.3.2** Come anticipato in precedenza, **i luoghi** di cui la cooperativa già dispone possono rappresentare un contesto altamente strategico da valorizzare, ad esempio secondo la logica del co-working, con l'idea cioè di offrire spazi ad

altre realtà imprenditoriali o liberi professionisti, e quindi includendo intelligenze altre, istituendo forme di scambio e riconoscimento che non per forza devono basarsi o esaurirsi sul piano strettamente economico. Ancora una volta si tratta di maturare sguardi strategici e utilizzare i luoghi come dispositivi per aggregare risorse di diversa natura che offrono lo stimolo per intraprendere altre attività utili al raggiungimento della più ampia sostenibilità dell'organizzazione.

**5.3.3** Sempre con riferimento alla dimensione di luogo, un'altra soluzione possibile è quella di **prendere parte a luoghi di innovazione già presenti nella propria comunità** (centri universitari, spazi di incubazione, ecc.), secondo la solita logica di esplorare e andare in cerca di ciò di cui si sente la mancanza per realizzare le proprie attività.

**5.3.4** Guardando a molte esperienze di cooperative sociali che hanno iniziato già da tempo a porsi il tema di come gestire il cambiamento e le continue trasformazioni del contesto sociale, una delle soluzioni più diffuse è quella di **investire nella creazione di spin off che aprono a veri e propri nuovi rami d'impresa**. Questo percorso ha visto casi di cooperative che singolarmente o in rete hanno dato vita a società terze o a realtà differenti come associazioni di promozione sociale, permettendo alle cooperative promotrici di continuare all'interno dei propri settori abituali e allo stesso tempo esplorare altre aree di mercato avendo a riferimento quelli che oggi sono i settori che offrono più occasioni di avvio (abitare, digitale, *education*, ecc.). Con questo approccio diventa inoltre possibile mettere in campo attività caratterizzate da una marginalità significativa che può andare a sostenere le progettualità più fragili.

# 6

## APPRENDIMENTI E PROPOSTE DI CAPACITY PER LE COOPERATIVE SOCIALI

## 6. Apprendimenti e proposte di capacity per le cooperative sociali

Le ipotesi operative riassunte nel capitolo precedente, richiedono poi per essere implementate precisi percorsi di capacity che intendono lavorare sia sul piano tecnico-manageriale, sia su quello di carattere più relazionale, nella convinzione che di fronte alle sfide e urgenze delineate nelle pagine precedenti non basti un mero trasferimento di conoscenze, mentre sia maggiormente utile introdurre anche altri elementi afferenti ad esempio alla lettura e immaginazione di scenari o a processi di networking. Proprio grazie al dialogo avuto con i rappresentanti delle diverse cooperative coinvolte, si è ben consapevoli delle enormi difficoltà che queste stanno affrontando anche solo nel riuscire a garantire la sostenibilità delle normali attività.

Allo stesso tempo bisogna fare i conti con un'evoluzione del contesto che obbliga queste organizzazioni ad **assumere l'innovazione non più come una prassi volta a rispondere a condizioni di eccezionalità, quanto piuttosto come l'approccio con cui quotidianamente ci si rapporta alle progettualità e alla gestione interna**. L'ingresso nel "terzo tempo" si è visto spingere la cooperazione

sociale ad assumere inevitabilmente una postura maggiormente imprenditoriale, e anche questo fatto non può essere ignorato, ma costringe l'organizzazione a rimettere in discussione l'intero modello organizzativo. Senza una reale disposizione a cambiare i propri modelli di governance, non potrà infatti esserci alcun cambiamento. Cambiamento che in ultima istanza richiede alle cooperative di **riscoprire la dimensione del rischio** e tornare a considerarlo come uno dei principali motori per fare impresa e cogliere nuove opportunità. Il tutto però senza dimenticare come il principio guida che deve continuare a indicare la rotta sia il principio del mutualismo, oggi al centro di esperienze che vengono a declinarlo in maniera totalmente inedita aprendo così alla nascita anche di nuove economie che rappresentano una fonte d'ossigeno cruciale per il mantenimento e lo sviluppo delle realtà cooperative (Venturi, Zandonai 2022).

Volendo infine tentare una breve sintesi di quelle che possono essere delle concrete proposte per percorsi di *capacity building*, si riportano qui di seguito quattro differenti possibilità.

**I. Proposte che possono essere svolte dalla cooperativa singolarmente:**

Realizzazione di un percorso interno volto a formulare un diverso modello di governance interna con riferimento a specifiche aree di servizio o a catene decisionali e l'individuazione di relative nuove funzioni o una riorganizzazione delle esistenti con l'obiettivo di favorire processi di innovazione e una revisione del piano strategico.

Realizzazione di un percorso formativo attraverso l'utilizzo di diverse metodologie didattiche e con riferimento agli ambiti del fundraising e community management.

**II. Proposte che possono essere svolte in collaborazione con altre cooperative ed organizzazioni:**

Realizzazione di una sperimentazione a livello locale a partire dalla valorizzazione di luoghi e risorse già esistenti e volta ad esplorare nuove potenziali aree imprenditoriali.

Attivazione di una rete locale tra cooperative o tra cooperative ed altri soggetti a partire dalla definizione di uno specifico obiettivo comune.

**Figura 15** – *Le proposte per i percorsi di capacity building*

Fonte: elaborazione Aiccon (2022)



# 7

## APPENDICE 1 IL BUSINESS MODEL COMUNITARIO

## 7. Appendice 1 - Il Business model comunitario

Quello che segue rappresenta una proposta di strutturazione di un business model per attività imprenditoriali a matrice comunitaria. Esso è stato costruito sulla base di molti degli aspetti discussi in precedenza con riferimento alle macro-dimensioni di analisi e si è voluto utilizzare le riflessioni svolte per definire uno strumento utile ad immaginare catene del valore costruite mettendo al centro quella che è la propria comunità di riferimento composta da gruppi di cittadini-utenti e da altri attori sociali.

La sfida qui è quella di definire uno sguardo relativo alle catene del valore basato sul principio di «catturare “economie da economie” che i processi di attivazione comunitaria possono abilitare» (Venturi, Zandonai 2019). Detto in altri termini, la sfida è svolgere un percorso in tre fasi che parte da una mappatura di quelli che sono attori, risorse e bisogni aggiungendo però la prospettiva degli asset holder, per passare ad una seconda fase volta ad individuare che che più specificatamente sono le risorse comunitarie sulle quali è possibile far leva, e arrivando alla terza fase a cui corrisponde la vera e propria implementazione di “spin off” di impresa che possano essere catalizzati all’interno di infrastrutture fisiche e di progetto.

### I BUSINESS MODEL COMUNITARI (community canvas)

<b>STAKEHOLDER CHIAVE</b>  	<b>ATTIVITÀ CHIAVE</b>  Su quali attività si deve concentrare l'impresa sociale per essere sostenibile ?	<b>PROPOSTE DI VALORE SOCIALE</b>  Quale Bisogno vorresti risolvere? Quale è la soluzione, prodotti, servizi forniti? Quale valore vogliamo generare per i beneficiari diretti e indiretti?	<b>RELAZIONI CON BENEFICIARI/ CONSUMATORI/ ABITANTI</b>  Come i beneficiari possono diventare la 'comunità' o come possono co-creare o co-produrre? Approccio partecipativo Come fidelizzare e creare relazioni stabili?	<b>SEGMENTI DI CLIENTELA</b>  Chi sono i soggetti (persone o istituzioni) che accederanno / fruiranno/ comprenderanno il nostro prodotto/servizio?	<b>BENEFICIARI</b>  Chi sono gli individui, le organizzazioni, le comunità che si vogliono coinvolgere e sui cui generare un impatto positivo?
	<b>RISORSE CHIAVE</b>  	<b>IMPATTO E METRICHE</b>  Rispetto a beneficiari e alle categorie di stakeholder (finanziatori, lavoratori, ...). quali sono le dimensioni di valore e i relativi indicatori (outcome e impact)?	<b>CANALI</b>  Come raggiungere i segmenti di beneficiari e/o utenti/ abitanti /consumatori		
<b>STRUTTURA DEI COSTI</b>			<b>FLUSSI DEI RICAVI</b> Entrate – Domanda Pagante – grant pubblici o filantropici- Finance – Convenzioni – Donazioni ( persone e imprese) – Attività commerciali, ecc		

Figura 16 - I business model comunitari (community canvas)

Fonte: elaborazione Aiccon 2020



# 8

## BIBLIOGRAFIA

## 8. Bibliografia

1. Aiccon (2015), *Redditività delle cooperative sociali italiane* - Nota n.2/2015.
2. Barbetta G. P., Donegani C. (2013), *La cooperazione sociale in periodo di crisi: primi risultati di un'indagine*.
3. Cottino P., Zandonai F. (2012), *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, Euricse Working Paper.
4. Di Minin A., Frattini F. (2016), *L'impresa è un'opera aperta. Open innovation in italia dal 2003 ad oggi*, in «Economia e Società Regionale», n. 2.
5. Dubini P. (2017), *Management*, Milano: EGEA Spa.
6. Fondazione Italia Sociale (2020), *Innovazione sociale: a che punto siamo in Italia*, Working paper n. 5.
7. Granata E. (2021), *Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo*, Torino: Giulio Einaudi Editore.
8. Lampugnani D. (2018), *Co-Economy. Un'analisi delle forme socio-economiche emergenti*, Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.
9. Lampugnani D., Cappelletti P. (2016), *Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni sociali?*, in «Impresa Sociale», Volume 8.
10. Mizzau L., Montanari F. (2016), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*, Quaderni Fondazione G. Brodolini.
11. Montanari F., Rodighiero S., Sgaragli F., Teloni D. (2017), *Le dimensioni dell'innovazione sociale per il design e l'implementazione di politiche pubbliche efficaci*, in «Rivista Impresa Sociale», Issue 10.
12. Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D., Leubolt B. (2017), *Social innovation as a trigger for transformations-the role of research*, Publications Office of the European Union.
13. Mulgan G. (2006), *The process of social innovation*, in «Innovations», 1(2), pp. 145-162.
14. Orlandini M., Rago S., Venturi P. (2014), *Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare*, Aiccon Short Paper.
15. Radicchi D. (2014), *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*, Gentes.
16. Razzoli D., Montanari F., Di Paola G. (2020), *Identità territoriale e senso del luogo nei processi di innovazione sociale e rigenerazione urbana: il caso Sassari Living Lab*, Working paper Fondazione G. Brodolini.
17. Silvi R. (2012), *Analisi di bilancio*, Milano: McGraw-Hill.
18. Tagliabue, M. (2021), *Le Linee Guida sul rapporto tra Pubbliche Amministrazioni ed Enti del Terzo Settore*, in «Cooperative e Enti Non Profit», Issue 5.
19. Venturi P., Zandonai F. (2017), *Così cambia il terzo settore. Cooperative sociali, il futuro si gioca nel «terzo tempo»*, in «Avvenire», 8 giugno:  
<https://www.avvenire.it/opinioni/pagine/cooperative-sociali-il-futuro-si-gioca-nel-terzo-tempo>

20. Venturi P., Zandonai F. (2019), *Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società*. Milano, Egea editore.
21. Venturi P., Rago S., Daconto G. (2020), *Innovaizione sociale e governance territoriale: la dimensione trasformativa delle cooperative di comunità*, Working paper Fondazione G. Brodolini.
22. Venturi P., Zandonai F. (2022), *Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, Milano, Egea editore.
23. Venturi P., Zandonai F. (2022b), *La dimensione di luogo che alimenta l'innovazione sociale, Percorsi di Secondo Welfare*.
24. Verschraegen G., Sabato S. (2016), *The integration of place-based social innovations into the EU social agenda*, ImPRovE Working Papers 16/10, Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp.
25. Zandonai F. (2021), *L'infrastruttura sociale come processo di innovazione, uno sguardo al PNRR*, in «CheFare», ed. online.