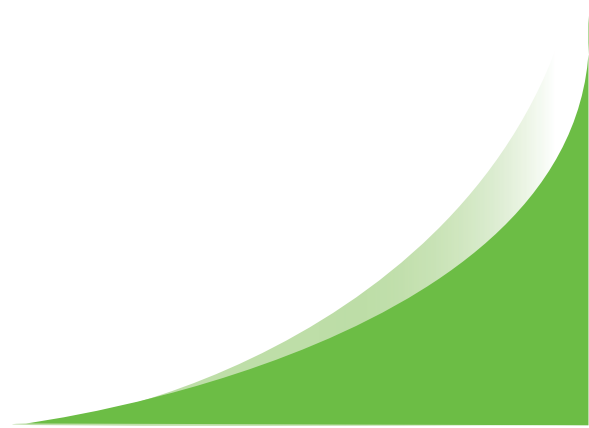


Innovazione Sociale e Imprese Sociali

di Paolo Venturi
e Flaviano Zandonai



Innovazione Sociale e Imprese Sociali

di Paolo Venturi* e Flaviano Zandonai**



L'innovazione sociale generalmente intesa come la capacità di rispondere a bisogni emergenti delle persone attraverso nuove forme di collaborazione e nuovi schemi d'azione rappresenta uno dei campi in cui il settore non profit ha dimostrato, soprattutto attraverso la sua componente imprenditoriale, il proprio carattere distintivo e non residuale.

A livello sociale, e più in generale, economico, l'innovazione è un processo che sebbene si caratterizzi per l'incertezza dell'esito, non può essere inteso come un risultato del tutto casuale e spontaneo. L'innovazione pertanto è da intendersi come una strategia, un orientamento che **va perseguito a livello collettivo**, una dimensione in cui – ancora una volta – cruciale sembra essere il ruolo giocato dalle regole e in generale dalle Istituzioni, dunque dall'impatto sui comportamenti che esse sono in grado di esercitare.

Lo studio dell'innovazione in economia è legato al famoso contributo di Schumpeter. L'innovazione è contestualizzata nell'ambito di una più generale teoria dello sviluppo dei sistemi economici, caratterizzati da mutamenti improvvisi e spontanei che muovono il sistema da una situazione di equilibrio iniziale verso un nuovo stato.

La "**distruzione creativa**" è ciò che caratterizza il passaggio dall'una all'altra di queste fasi. Precisamente essa fa riferimento all'introduzione di nuove pratiche economiche frutto della combinazione originale di elementi già esistenti. I protagonisti di queste trasformazioni sono proprio gli imprenditori, individui o organizzazioni, che presentano una capacità di lettura della realtà fuori dal comune. Questo permette loro di innovare ossia di combinare in maniera nuova elementi già esistenti (**ars combinatoria**).

Molti sono i fattori in grado di influenzare singolarmente il processo dell'innovazione; ma ciò che, più di ogni altra cosa, sembra in grado di fare la differenza è **l'orientamento collettivo della società**. Per alcuni (Legrenzi 2005) l'innovazione – a livello generale – può essere vista come una sorta di effetto emergente e inatteso, ma pur sempre frutto di un orientamento collettivo che va promosso e perseguito anche a livello istituzionale. Essa non può essere intesa come il traguardo di un singolo individuo – o di un gruppo ristretto di innovatori – che lavora in maniera isolata dalla società. L'innovazione è piuttosto il possibile punto di arrivo di un percorso «disseminato di trappole e vicoli ciechi, che richiede costanza e determinazione». In quest'ottica emerge una prima connotazione "sociale" dell'innovazione. Si tratta infatti di una costruzione sociale che prende forma non all'interno dei confini aziendali e non esclusivamente lungo le reti globali dei mercati e della conoscenza. L'innovazione, infatti, coinvolge i sistemi locali, le reti corte territoriali dove si produce conoscenza tacita non standard di particolare rilevanza (Triglia, 2008).

Una ulteriore declinazione del carattere sociale dell'innovazione è contenuta nel report realizzato dalla **Young Foundation**. L'innovazione sociale è definita come: «l'insieme delle attività e dei servizi innovativi, motivati dall'obiettivo di soddisfare bisogni sociali, che sono sviluppati e diffusi prevalentemente da organizzazioni il cui primo obiettivo è di natura sociale». Tre sono gli elementi chiave che gli autori individuano come distintivi di ogni innovazione sociale. In primo luogo si tratta in genere della combinazione ibrida di elementi già esistenti. Secondo, essa è trasversale rispetto ai confini organizzativi e alle pratiche gestionali tradizionali. Infine, essa favorisce la creazione di forti

* Direttore di AICCON

** Segretario di IrisNetwork

legami relazionali tra le persone e i gruppi che contribuiscono a loro volta alla diffusione dell'innovazione. L'innovazione si definisce sociale in primo luogo rispetto alla categoria di bisogni cui dà risposta, e solo in secondo luogo in relazione alle finalità del soggetto che la pone in essere. In riferimento alla prima parte della definizione, l'innovazione sociale rimanda all'insieme delle nuove idee che incontrano bisogni sociali insoddisfatti, portandoli «dalla periferia al mainstream», attraverso un ciclo composto da una prima fase di scarsa accettazione (e in alcuni casi vera e propria ridicolizzazione), una diffusione crescente fino all'accettazione e il riconoscimento istituzionale.

“Molti sono i fattori in grado di influenzare singolarmente il processo dell'innovazione: ma ciò che, più di ogni altra cosa, sembra in grado di fare la differenza è l'orientamento collettivo della società.”

L'ambito di welfare appare cruciale nella definizione dei bisogni sociali, in quanto il loro soddisfacimento è stato ad esso affidato – almeno in Europa – quasi in maniera «automatica», almeno fino a qualche anno fa all'intervento dello Stato. Quello a cui si assiste oggi, infatti, è la denuncia di una «crisi irreversibile» del modello di «welfare tradizionale», legata a fattori di natura quantitativa (crescenti vincoli in termini di risorse che limitano le possibilità di azione pubblica), ma anche e soprattutto di natura qualitativa (emergenza di nuove categorie di bisogni legati alla **sfera relazionale**) (Venturi, Rago 2010).

L'esigenza di contenimento della spesa appare irrinunciabile dopo anni di percentuali di spesa pubblica massiccia e soprattutto sproporzionate rispetto all'effettiva qualità dei servizi erogati. A ciò si aggiunga l'accresciuta complessità dei bisogni sociali.

Essi richiedono un cambiamento qualitativo nell'allocazione delle risorse. Il loro soddisfacimento implica una certa dose di innovazione sociale, relativa al contenuto del servizio offerto, alla modalità di erogazione e non ultimo alla modalità adottata per “leggere” tali bisogni e per coalizzare gli attori diversamente interessati a risolverli.

Nell'ambito del sistema di welfare, ed in particolare dei servizi alla persona, si potrebbe dire, parafrasando Schumpeter, che **appare irrinunciabile un'innovazione sia di prodotto che di processo**. Si pensi alle questioni – attualissime – dell'immigrazione e delle altre forme di esclusione sociale che riempiono pagine di cronaca e i dibattiti politici nazionali ed europei.

In riferimento alla natura del soggetto che attua l'innovazione, pur riconoscendo il ruolo delle organizzazioni non profit, il report della Young Foundation riconosce che essa non possa esserne ritenuta prerogativa. Ogni attore economico e sociale è in grado di innovare: l'accademia, la pubblica amministrazione, le imprese for profit, i movimenti, ma soprattutto l'innovazione possono derivare dalle partnership – formali e informali – tra soggetti appartenenti a mondi diversi, e per questo portatori di diverse esperienze e diversi saperi. Il ruolo riconosciuto all'ibridazione e all'incontro di diverse realtà e culture organizzative per favorire l'innovazione è un elemento cruciale.

L'incapacità di innovare si lega spesso all'incapacità di adottare una diversa prospettiva di analisi dei



“L'incapacità di innovare si lega spesso all'incapacità di adottare una diversa prospettiva di analisi dei problemi.”

problemi. In tal senso si evidenzia l'importanza del riconoscimento del pluralismo non solo all'interno del settore non-profit, ma più in generale, nel sistema sociale ed economico, favorendo degli ambiti di interazione tra le diverse matrici identitarie ed organizzative esistenti.

Potrebbe apparire, ad una prima lettura, che il fattore di differenza dell'innovazione in ambito sociale – rispetto ai contesti di mercato – sia l'assenza di pressioni competitive che fungano da driver per il perseguimento

delle innovazioni. Cosa guida allora le innovazioni in ambito sociale se viene meno la volontà di conseguire un vantaggio competitivo e l'extraprofitto ad esso associato?

Pur mancando la motivazione del profitto, i risultati dell'innovazione sociale sono attorno a noi: Wikipedia, i progetti di microcredito, le start up sociali legate alle nuove tecnologie, il crowdfunding, il commercio equo e solidale, i gruppi di acquisto solidale e nel nostro Paese, l'attività – più volte citata – delle cooperative sociali di inserimento lavorativo di persone svantaggiate: è evidente che anche in riferimento ai processi di innovazione, la motivazione del profitto è solo una possibile spiegazione al comportamento umano che assume rilevanza economica.

Ciò che attiva l'innovazione in ambito sociale sembra essere, invece, **la pressione sociale esercitata dalla presenza di**

bisogni sociali insoddisfatti la cui soddisfazione permette di migliorare il livello di qualità della vita delle persone.

L'insoddisfazione sociale è dunque un driver rilevante per l'innovazione sociale: quando il distacco tra i bisogni sociali e i servizi offerti è troppo profondo si creano degli spazi per l'agire autorganizzato di singole persone o loro raggruppamenti più o meno formalizzati (Mulgan 2006). Ma l'insoddisfazione da sola non basta, in quanto non è di per sé un meccanismo in grado di attivare in maniera sistematica le risorse necessarie per produrre innovazione sociale su larga scala. E' per questo che un ulteriore driver è costituito dall'impatto sociale delle iniziative e delle politiche promosse in questo campo. I benefici prodotti a vari livelli e presso una molteplicità di interlocutori – non solo i beneficiari di determinati beni e servizi sociali – generano un effetto moltiplicatore che incide sulla qualità della vita (coesione e sicurezza sociale) e, a caduta, sulla performance dei sistemi economici. Non a caso sono sempre più numerose e qualificate le istituzioni locali, nazionali e internazionali che mirano ad elaborare e diffondere nuovi standard per la misurazione delle performance non solo economiche ma anche ambientali e sociali dei diversi contesti territoriali (OECD e Cnel-Istat).

“L'insoddisfazione sociale è un driver rilevante per l'innovazione sociale.”

Percorsi evolutivi dell'imprenditoria sociale italiana

Il campo dell'imprenditoria sociale restituisce in modo molto chiaro gli effetti derivanti dall'applicazione del paradigma dell'innovazione sociale, guardando sia ai mutamenti della sua conformazione che alla sua segmentazione interna. Se per



decenni la partita si è giocata internamente al settore non profit con l'obiettivo di marcare la distinzione tra organizzazioni di carattere produttivo - le imprese sociali appunto - da quelle di advocacy, ora il confronto avviene su una scala ben più ampia. Sull'onda dell'innovazione sociale emergono infatti nuovi attori sia del business che, in misura minore, della pubblica amministrazione che dichiarano di agire in veste di imprese e imprenditori sociali (Venturi, Zandonai 2012).

L'epicentro di questa "grande trasformazione" riguardante i modelli organizzativi, le pratiche gestionali e soprattutto gli approcci e le culture dell'imprenditoria sociale coincide con le forme di finanziamento. Da più parti, infatti, si riconosce che il salto di qualità in termini d'impatto - sociale, occupazionale, economico - dell'impresa sociale è possibile nella misura in cui vengono messe a disposizione risorse economiche dedicate, sia di origine pubblica che privata, sia in forma di grant che di equity. La finanza specializzata rappresenta quindi un punto di vista privilegiato per leggere l'evoluzione presente e soprattutto futura dell'impresa sociale.

Il quadro dell'offerta di finanza specializzata è già ricco di iniziative e di attori: i fondi rotativi istituiti a norma di legge presso quasi tutte le regioni italiane, le donazioni sempre più mirate di soggetti grantmaking come le fondazioni di origine bancaria, i finanziamenti di Banca Etica, la banca costituita e posseduta dallo stesso terzo settore italiano, sperimentazioni di merchant bank come Cosis attiva fin da metà anni '90 con linee di finanziamento dedicate (Strano, Zandonai 2012). Ma l'ecosistema di finanza sociale tende ad arricchirsi ulteriormente. Le principali banche commerciali italiane, ad esempio, hanno intrapreso, seppur con percorsi diversi, una strategia di specializzazione funzionale nei confronti dell'imprenditoria sociale che vede in Banca Prossima la sua realizzazione principale, in quanto si tratta di un istituto di credito del gruppo Banca Intesa che, come recita il pay off, opera "per le imprese sociali e le comunità". Anche le banche locali, in gran parte cooperative, manifestano una crescente attenzione al settore, condividendone le finalità sociali e, più in generale, l'adesione a un determinato contesto socio economico territoriale. Inoltre, seppur con un consistente ritardo, si assiste all'emergere di figure di venture capitalist (fondazione Oltre Venture) e alla trasformazione di fondazioni d'impresa da

“Sull'onda dell'innovazione sociale emergono nuovi attori sia del business che, in misura minore, della pubblica amministrazione che dichiarano di agire in veste di imprese e imprenditori sociali.”

donatori a finanziatori di imprese sociali (fondazione Vodafone).

Questo il quadro dell'offerta. Ma che succede sul versante della domanda? I dati a disposizione delineano un quadro interno che, nei suoi caratteri essenziali, sembra in grado di intercettare solo una parte delle risorse messe a disposizione. La maggioranza delle imprese sociali italiane ha finanziato, e continua ancora oggi a finanziare, il proprio sviluppo attraverso l'autofinanziamento dei soci e l'accumulo degli avanzi di gestione derivanti dalle varie attività di business (Venturi, Zandonai 2012; Osservatorio Ubi Banca, 2012). Si tratta dei classici strumenti che mettono a valore il carattere collettivo di imprese sociali che, nella gran parte dei casi, hanno

assunto la forma giuridica cooperativa. Questo modello è però destinato, nel breve periodo, a raggiungere “i limiti del proprio sviluppo”.

Sul fronte dell'autofinanziamento molte imprese sociali hanno infatti intrapreso da tempo percorsi di capitalizzazione coinvolgendo i proprio soci grazie anche a iniziative sia pubbliche (fondo Jeremie) che private (Cosis) che hanno incentivato questa forma di finanziamento. Guardando invece ai risultati di bilancio emerge molto chiaramente che gli avanzi di gestione si vanno progressivamente assottigliando a causa della crisi che ha imposto tagli consistenti ai budget pubblici ovvero al principale cliente di molte imprese sociali (Barbetta 2012). Tutto questo a fronte di un crescente fabbisogno di risorse economiche non solo per far fronte a problemi di cash flow legati, ad esempio, ai crescenti ritardi di pagamento da parte della Pubblica Amministrazione, ma anche per effettuare investimenti strutturali. Molte imprese sociali, infatti, vivono una fase di sviluppo che le induce, sia per necessità che per virtù, a modificare radicalmente il proprio modello di business. Da gestori per conto terzi (enti pubblici soprattutto) a proprietari di centri di servizio “chiavi in mano” che possono essere venduti a clienti diversi secondo modalità altrettanto differenziate (Fazzi 2012). Tutto ciò avviene spesso attraverso processi di innovazione di prodotto e non solo del modello di servizio (Maiello et al. 2011).

L'insieme di questi fattori porta già oggi una parte dell'imprenditoria sociale tradizionale a orientare le proprie strategie nell'ottica di intercettare risorse finanziarie secondo modelli nuovi e con stock più consistenti. Questo processo di riconversione è peraltro incentivato anche dagli stessi soggetti finanziatori che agiscono nei confronti del settore in modo non neutrale, ovvero proponendo prodotti e soluzioni che, di fatto, incorporano nuove forme e modelli di impresa sociale. Spingono, ad esempio, sulla crescita dimensionale delle imprese, sull'efficientamento interno, sull'espansione in nuovi settori di attività diversi da quelli tradizionali.

Fino a che punto l'imprenditoria sociale oggi prevalente - di origine non profit e di stampo comunitario - sarà in grado e soprattutto avrà la consapevolezza di seguire l'evoluzione dell'offerta finanziaria? O quando si assisterà all'emergere di nuove forme di impresa sociale promosse dagli attori della finanza specializzata o addirittura frutto di una trasformazione di questi ultimi? La risposta a breve. Sarà infatti la congiuntura economica, unita a provvedimenti di policy comunitaria come la Social Business Initiative fortemente ispirata al paradigma dell'innovazione sociale (Commissione Europea, 2011), a definire una volta per tutte, il nuovo campo dell'imprenditoria sociale in Italia.

Bibliografia

Barbetta, G.P. (2011), “Il settore non profit italiano: solidarietà, democrazia e crescita economica negli ultimi vent'anni”, in S. Zamagni (a cura di), *Libro bianco sul Terzo settore*, Il Mulino, Bologna.

Cnel e Istat, *Progetto BES Benessere Equo e Sostenibile*.

Commissione Europea (a cura di) (2011), *Iniziativa per l'imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo e al Comitato delle Regioni, COM(2011)682/2, 25 ottobre 2011, Bruxelles

Fazzi, L. (2012), “I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali”, in P. Venturi e F. Zandonai, *Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*, Altreconomia Edizioni, Milano.

Legrenzi, P. (2005), *Creatività e innovazione*, Il Mulino, Bologna.

Maiello, M., Scaratti, G. e Sala, A. (a cura di) (2011), *Welfare Italia Servizi, un'impresa sociale per una cura formato famiglia*, paper presentato al Colloquio Scientifico Annuale sull'Impresa Sociale – V ed., 20-21 maggio 2011, Università Bocconi, Milano.

Mulgan, G. (2006), *The Process of Social Innovation*, in “Innovations: Technology, Governance, Globalizations”, Spring, Vol. 1, No. 2, Pages 145-162.

OECD (a cura di) (2011), *How's life? Measuring well-being*, Better Life Initiative.

Osservatorio UBI Banca su Finanza e Terzo Settore (a cura di) (2012), *Indagine sui fabbisogni finanziari della cooperazione sociale in Italia*, gennaio 2012.

Strano, C. e Zandonai, F. (2012), *Sistemi di finanziamento pubblico dell'impresa sociale e non-profit*, Euricse, Trento (di prossima pubblicazione).

Triglia, C. (2008), *La costruzione sociale dell'innovazione. Economia, società e territorio*, Firenze University Press, Firenze.

Venturi, P. e Rago, S. (a cura di) (2010), *L'Economia Civile nella società del rischio*, atti de “Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2009”, AICCON, Forlì.

Venturi, P. e Zandonai, F. (a cura di), (2012), *Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*, Altreconomia Edizioni, Milano.