

Università degli Studi di Napoli Federico II



Università degli Studi di Napoli Parthenope



**Università degli Studi della Campania Luigi
Vanvitelli**

**Dottorato di ricerca in “Management”
XXIX ciclo**

Innovazione sociale e impresa sociale:
un modello ibrido
per il patrimonio culturale

COORDINATORE
Ch.ma Prof.ssa Cristina Mele

CANDIDATA
Daniela Ricchezza

TUTOR
Ch.mo Prof. Mario Pezzillo Iacono

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

INDICE

Introduzione	p. 6
---------------------------	------

Capitolo I - Stato dell'arte dell'innovazione sociale

1.1	Metodologia di analisi della letteratura	p. 11
1.2	Innovazione sociale nel dibattito internazionale	p. 14

Capitolo II - Innovazione sociale e impresa sociale: modello ibrido

2.1	Imprenditorialità sociale e impresa sociale: confronto tra scuole di pensiero	p. 32
2.2	Impresa sociale	p. 43
2.3	Modello ibrido	p. 51

Capitolo III - Analisi empirica

3.1	Metodologia della ricerca	
	3.1.1 Epistemologia della ricerca	p. 65
	3.1.2 Disegno di ricerca	p. 68
3.2	Analisi del contesto in Italia	
	3.2.1 Analisi delle imprese sociali	p. 73
	3.2.2 Analisi del patrimonio culturale	p. 76

3.2.3 Casi studio analizzati.....	p. 82
-----------------------------------	-------

Capitolo IV - Ricerca empirica

4.1	Risultati dell'indagine	
4.1.1	Galleria Borbonica	p. 86
4.1.2.	La Paranza	p. 94
4.1.3	Progetto Museo	p. 100
4.1.4	San Nicola da Tolentino	p. 105
4.2	Discussione dei risultati	p. 111
	Implicazioni, limiti e prospettive future di ricerca	p. 121
	Conclusioni	p. 123
	Bibliografia	p. 124

Appendice

Appendice 1	: Metodologia della letteratura – Database Science Direct.....	p. 142
Appendice2:	Metodologia della letteratura – Database Web of Science.....	p. 143
Appendice 3:	Metodologia della letteratura – Database Impresa Sociale.....	p. 143
Allegato 4:	Review delle principali definizioni dell'innovazione sociale.....	p. 144
Allegato 5:	Intervista semistrutturata.....	p. 147

Indice delle figure

Fig. 1: Evoluzione degli studi su Google Scholar	p. 12
Fig. 2: Metodologia di analisi della ricerca.	p. 14
Fig. 3: Relazione tra innovazione sociale, impresa sociale e imprenditorialità sociale	p. 43
Fig. 4: La combinazione di attori, logiche e risorse delle imprese sociali	p. 47
Fig. 5: The Hybrid Spectrum	p. 48
Fig. 6: Mission and Profit Dimensions of Business Models	p. 49
Fig. 7: Traditional classification of types of businesses	p. 49
Fig. 8: Strumenti finanziari a disposizione delle imprese ibride	p. 58
Fig. 9: Modello ibrido dell'innovazione sociale	p. 63
Fig. 10: Disegno di ricerca	p. 72
Fig. 11: Bilancio del Mibact (in milioni di euro)	p. 80
Fig. 12: Modello ibrido della Galleria Borbonica	p. 93
Fig. 13: Modello ibrido della Cooperativa La Paranza	p. 99
Fig. 14: Modello ibrido di Progetto Museo.....	p. 104
Fig. 15: Modello ibrido di San Nicola da Tolentino.....	p. 110

Indice delle tabelle

Tab. 1: Dibattito internazionale sull'innovazione sociale	p. 26
Tab. 2: Scuole di pensiero a confronto	p. 41
Tab. 3: Imprese sociali e forme giuridiche in Europa	p. 54
Tab. 4: Confronto tra paradigmi della ricerca sociale	p. 67
Tab. 5: Incidenza sul totale del sistema culturale per valore aggiunto e occupazione	p. 77
Tab. 6: La ricchezza del patrimonio culturale italiano	p. 78
Tab. 7: Elenco casi studio	p. 83
Tab. 8: Confronto tra casi di studio	p. 117

Introduzione

L'innovazione è da sempre considerata fondamentale per lo sviluppo sociale ed economico della società che, attraverso la capacità di “*fare cose nuove o in modo migliore*”, attiva processi che prevedono nuovi modi di organizzare l'attività umana.

E' soprattutto nel corso dell'ultimo secolo che l'innovazione sociale ha assunto un'estrema rilevanza nei processi di sviluppo della società e delle istituzioni, organizzazioni, imprese, civiltà sociale in seguito alle difficoltà affiorate nei tradizionali sistemi di welfare, capitalistici e finanziari, politici e sociali sia a livello locale che internazionale.

I mutamenti sociali, politici ed economici, aggravati dalla globalizzazione e dalla crisi, hanno posto in evidenza l'inadeguatezza sia dello Stato che del mercato a rispondere in modo innovativo, efficiente ed efficace ai bisogni e alle esigenze della comunità (invecchiamento della popolazione, la disoccupazione giovanile, la povertà, la disuguaglianza, la migrazione, sono solo alcuni esempi).

Negli ultimi anni, il concetto di innovazione sociale è riemerso in risposta al superamento e alla risoluzione delle sfide e delle trasformazioni della società moderna e, sia nella letteratura scientifica che pratica politica e sociale, essa è intesa come alternativa alla logica del mercato e alla ridefinizione di rapporti sociali (Nyssens 2000; Moulaert e Nussbaumer 2005b; Nicholls e Murdock, 2012), come cambiamento sistemico (Phills et al., 2009; Caulier-Grice et al., 2012; Hochgerner e Howaldt, 2012; Pol e Ville, 2008), come alternativa al fallimento del mercato (Nicholls e Murdock, 2012), come sviluppo territoriale (Moulaert et al., 2005).

L'innovazione sociale può essere definita come una soluzione a un problema sociale, realizzata in modo più efficace, efficiente e sostenibile di quella già poste in essere, in cui il valore creato va a vantaggio dell'intera società piuttosto che solo a pochi o a singoli individui.

Accanto ai tradizionali attori (Stato e imprese for profit) presenti sul mercato, le imprese sociali si pongono come nuovi protagonisti capaci di fornire risposte imprenditoriali a bisogni sociali, riuscendo ad abbinare alla dimensione sociale (legata alla soluzione di problemi della comunità), una dimensione economica, (rappresentata da un approccio imprenditoriale) (Picciotti, 2013).

Attraverso il framework dell'innovazione sociale, l'impresa sociale può rappresentare una risposta valida in grado di risolvere problematiche economiche e sociali a livello sistemico.

L'innovazione nell'impresa sociale consiste nell'adottare un modello di impresa innovativo che tende a ibridare una serie di elementi e risorse, economiche e umane, ridefinire le relazioni tra le parti coinvolte, erogando prodotti e servizi che rispondano ad un'esigenza comune, e che al contempo sono in grado di generare valore sociale ed economico.

Tali forme innovative hanno trovato ampio spazio d'analisi teorica ed empirica, in particolar modo in settori quali microfinanza, povertà, sanità, sviluppo economico, ambiente, educazione e istruzione, politiche abitative, arti (Kimberly, Evanisko, 1981; Ruef, Scott, 1998; Meyer e Rowan, 2006; DiMaggio, 1991; Billis, 2010; Boyd, 2009; Dorado, 2006; Hoffman et al, 2012; Battilana, Lee, 2012).

In questo elaborato l'attenzione si posa sulla realtà del patrimonio culturale, il quale si presenta come un nuovo oggetto di analisi, grazie anche alle profonde trasformazioni che nell'ultimo decennio hanno riguardato il settore cultura, legato soprattutto a tematiche di rigenerazione urbana, politiche territoriali, empowerment e attivismo culturale.

Negli ultimi anni, l'interesse verso il patrimonio culturale sta aumentando sempre più e gruppi di cittadini si stanno attivando nel riutilizzare i siti culturale degradati o del tutto dimenticati, trasformandoli da luoghi abbandonati e inaccessibili in luoghi di inclusione sociale e partecipazione collettiva, adottando modelli sostenibili in grado di generare impatti positivi sul territorio in termini economici, occupazionali e relazionali.

Il presente studio intende comprendere se e come l'innovazione sociale è in grado di generare modelli alternativi d'impresa, ossia in che modo le imprese sociali possano rappresentare un'innovazione in ambito organizzativo e manageriale.

In particolare, calato nel contesto relativo al patrimonio culturale, si vuole studiare la capacità delle imprese sociali di adottare un modello organizzativo sostenibile, efficiente ed efficace in grado di ridare vita ad un sito d'interesse culturale, apportando benefici alla collettività.

Alla luce dell'obiettivo posto, lo studio vuole comprendere come i promotori delle diverse iniziative socioculturali sono riusciti a (o cercano di) costruire nuovi modelli organizzativi, applicandoli alla tutela, riuso e valorizzazione del patrimonio culturale. Si vuole comprendere la natura sociale ed economica delle attività svolte all'interno del sito culturale, chi sono i beneficiari dell'iniziativa, quante e quali risorse umane e finanziarie sono state impiegate per raggiungere una sostenibilità economica. In ultimo, lo studio condotto intende verificare la capacità e la possibilità di favorire la nascita di politiche di collaborazione e lo sviluppo di relazioni tra le diverse organizzazioni culturali che operano sul territorio.

Il presente lavoro di ricerca si articola in 4 capitoli.

Nel primo capitolo, viene illustrato il percorso di ricerca effettuato per risalire agli studi e articoli inerenti all'innovazione sociale, cercando di ricostruire il suo stato dell'arte, in particolare analizzando i lavori condotti da Godin (2012), Busacca (2013), Caulier-Grice et al. (2012), Moulaert et al. (2013), Mulgan et al. (2007), Nicholls e Murdock (2012). Lo scopo di questo capitolo è proporre una panoramica del dibattito a livello internazionale sugli studi finora pubblicati attraverso una *review* sistematica della letteratura, al fine di individuarne i principali filoni di ricerca. Tramite il lavoro, si cerca di inquadrare il fenomeno dell'innovazione nelle sue molteplici definizioni, forme e prospettive di applicazione.

Nel secondo capitolo, la ricerca si focalizza sulla review relativa all'innovazione sociale nella prospettiva dell'imprenditorialità sociale ed impresa sociale, esaminando le tre scuole di pensiero di origine americana ed europea (Dees, 2001;

Dees, Anderson, 2006; Defourny, Nyssens 2012; Borzaga, 2006; Emes, 2011; Leadbeater, 1997; Alvord et al., 2003; Hartigan e Elkington, 2008) presenti in letteratura, esponendo le caratteristiche dell'impresa sociale e il modello ibrido a cui esse fanno riferimento.

Nel terzo capitolo viene presentato il disegno e la metodologia di ricerca applicata, accompagnata da un breve sunto del contesto studiato nel panorama italiano, relativo alle imprese sociali e al patrimonio culturale italiano.

Nel quarto ed ultimo capitolo, l'obiettivo è quello di validare i risultati emersi dell'indagine empirica all'analisi teorica condotta. In particolare, si cerca di evidenziare la capacità dei quattro casi studio analizzati nella città di Napoli (Galleria Borbonica, La Paranza, Progetto Museo, San Nicola da Tolentino) di creare innovazione sociale nel patrimonio culturale attraverso l'adozione di un modello organizzativo ibrido.

Prima di illustrare il lavoro di ricerca svolto, risulta doveroso porgere sentiti ringraziamenti.

In primis, ringrazio il mio tutor Mario Pezzillo Iacono e il prof. Paolo Canonico, per la loro disponibilità, interesse dimostrato nella tematica di ricerca, per i confronti e consigli a me dati durante il periodo di stesura dell'elaborato.

Desidero esprimere la mia sincera gratitudine al prof. Stefano Consiglio per la sua presenza, il suo prezioso sostegno e incoraggiamento morale, la cui guida e i continui insegnamenti sono stati fondamentali e si sono spinti oltre la ricerca scientifica; la sua figura ha rappresentato un significativo punto di riferimento per la tesi.

I miei ringraziamenti si estendono ai responsabili dei quattro casi analizzati (Gianluca Minin di Galleria Borbonica, Enzo Porzio di La Paranza, Francesca Amirante di Progetto Museo, Federica Capuozzo di San Nicola da Tolentino) per il loro contributo, tempo e disponibilità a sostegno della ricerca.

Ringrazio i miei colleghi/e con i quali ho condiviso tre anni di dottorato, in particolare Cristina Amitrano, Adriana Scuotto e Alexandra Caride Balado, per il loro confronto e supporto continuo.

Infine, il ringraziamento più grande va ai miei genitori e mia sorella, per avermi supportato (e sopportato) nelle mie scelte e, a prescindere, nei momenti più difficili; sarò sempre in debito nei loro confronti, senza di loro sarebbe stato impossibile concludere il percorso di studi e l'elaborato finale.

Capitolo I - Stato dell'arte dell'innovazione sociale

1.1 Metodologia di analisi della letteratura

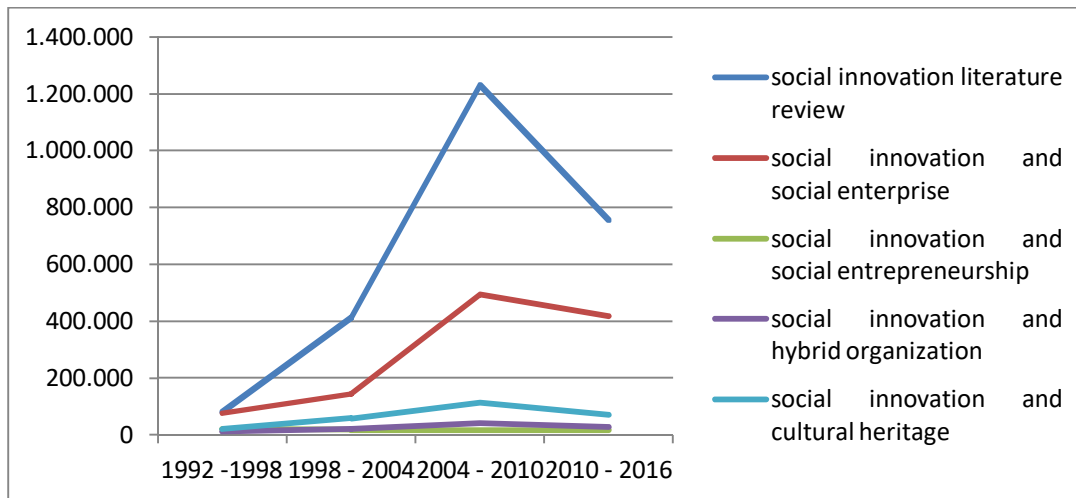
Nonostante il crescente interesse accademico per l'innovazione sociale, ancora oggi vi è una significativa mancanza di ricerche (Murray et al., 2009) che non permettono di definire una rassegna esaustiva sulle conoscenze esistenti in merito alla tematica oggetto di studio ed emerge, quindi, la necessità non solo di comprendere ciò che si intende con il termine innovazione sociale, ma anche di applicare tale concetto nell'imprenditorialità sociale al fine di comprenderne il legame esistente.

Per afferrare la diversità dei saperi accademici sull'innovazione sociale, lo studio ha adottato un processo a più fasi per selezionare gli articoli di maggior interesse scientifico, a livello internazionale prima, e a livello nazionale italiano poi.

A livello macro, sono stati consultati i database Google Scholar, Science Direct e Web of Science per comprendere l'evoluzione, gli studi e le scuole di pensiero emerse nel corso degli anni; a livello micro sono stati consultati i database dei sugli studi condotti dai principali centri di ricerca e riviste nazionali italiane per comprendere il fenomeno dell'innovazione sociale in Italia.

Google Scholar è stato utilizzato come database globale e generico di ricerche, libri, papers, per capire gli sviluppi e le tendenze della ricerca in merito all'oggetto di studio, i cui risultati presenti nel web sono stati studiati suddividendoli in classi di anni per capire il proliferare della ricerca, prendendo in esame l'arco temporale 1992-2016, suddiviso in quattro sottotempi.

Fig. 1: Evoluzione degli studi su Google Scholar.



Successivamente, per apportare maggior scientificità alla ricerca è stato ritenuto opportuno utilizzare i database accademici di Direct Science e Web of Science al fine di focalizzare lo studio in ambito manageriale ed organizzativo, individuando determinati criteri di inclusione ed esclusione della ricerca.

Dunque, la literature review emersa dall'utilizzato del motore di ricerca Science Direct (appendice 1), attraverso specifiche keywords (social innovation literature review, social innovation and social entrepreneurship, social innovation and social enterprise, hybrid organization, social enterprise and social entrepreneurship, social innovation and cultural heritage), ha individuato 68 articoli. La ricerca è stata limitata ad un arco temporale che va dal 1990 ad oggi, in particolare nel settore di business, organization e management, social innovation and cultural heritage. Inoltre, la ricerca ha compreso tutti quei studi che contengono le keywords nell'abstract, nel titolo e nelle keywords dei lavori. Gli articoli sono presenti nei seguenti journals: Annals of Tourism Research, Business Horizons, City, Culture and Society, European Management Journal, Handbook of Organizational Creativity, Information and Organization, International Business Review, International Journal of Information Management, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, International Journal of Project Management, Journal of Business Research, Journal of Co-operative Organization and Management, Journal of Cultural Heritage, Journal of

International Management, Journal of World Business, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Research in Organizational Behavior, RAI Revista de Administração e Inovação, Revista de Administração, The International Handbook on Innovation, The Journal of Strategic Information Systems, The Leadership Quarterly, Tourism and Entrepreneurship, Tourism Management.

Di seguito, è stato utilizzato il motore di ricerca Web of Science (appendice 2) e specifiche keywords (social innovation literature review, social innovation and social entrepreneurship, social innovation and social enterprise, hybrid organization, social enterprise and social entrepreneurship, social innovation and cultural heritage), le quali hanno prodotto un totale di 89 (risultati per titolo) e 2784 (risultati per argomento) articoli di review, appartenenti alle seguenti categorie: management, business, economics, art, archaeology, cultural studies.

In ultimo, sono stati considerati i paper che adottano sia una metodologia teorica che empirica, qualitativa che quantitativa, al fine di comprendere gli studi esistenti.

Si è ritenuto necessario escludere tutti quei lavori che, seppur il focus fosse sull'innovazione sociale-imprenditorialità-impresa sociale, non erano attinenti al settore economico, manageriale ed organizzativo, o appartenenti a ambiti di ricerca non corrispondenti (ad esempio sanità, ICT, green economy, educazione, psicologia, cambiamento climatico, invecchiamento della popolazione, energia, impatti, etc.).

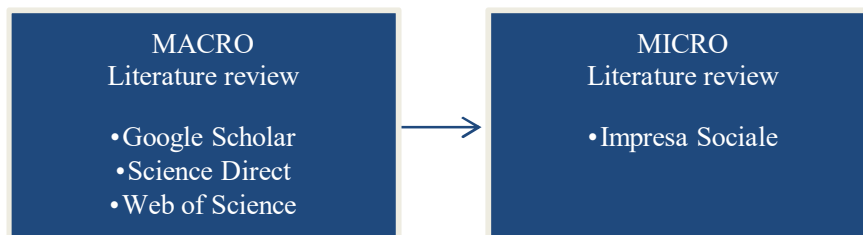
Individuati i principali lavori di reviews, la ricerca è stata ampliata effettuando lo *snowball method* delle references dei principali papers.

Il dibattito internazionale sull'innovazione sociale è così florido che, nella seconda fase, si è ritenuto opportuno focalizzarsi sulla specificità del contesto europeo, in particolare nel panorama italiano, e sugli studi presenti nel database della Rivista Impresa Sociale, la più antica rivista italiana che si avvale dei contributi provenienti dalla comunità scientifica italiana, attraverso la pubblicazione di saggi, analisi e riflessioni relative all'impresa sociale.

All'interno dei database, attraverso le keywords (innovazione sociale, imprenditorialità imprese sociali, patrimonio culturale) si è cercato di

comprendere la realtà italiana in merito al dibattito sull'innovazione sociale, imprenditorialità sociale e impresa sociale applicati al patrimonio culturale, individuando 140 articoli totali (appendice 3).

Fig. 2: Metodologia di analisi della ricerca.



1.2 Innovazione sociale nel dibattito internazionale

L'innovazione sociale non è un concetto nuovo ma il suo dibattito a livello globale diventa particolarmente vivo solo a partire dalla seconda metà del ventunesimo secolo e collegato principalmente allo sviluppo sociale ed economico. Anche se le ricerche in quest'ambito sono cresciute negli ultimi anni (Nicholls e Murdock, 2012; Shaw e Carter; 2007; Christensen et al., 2006; Dees, 1998; Leadbeater, 1997), risultano poco numerosi i lavori accademici e teorici, quasi assenti le analisi empiriche a riguardo (Pirone, 2012).

Dall'analisi condotta emerge che l'innovazione sociale è considerata come un fenomeno collegato ai grandi processi di industrializzazione e urbanizzazione a cavallo tra il XIX e XX secolo (Mulgan, 2006); a tutt'oggi, appare ancora un termine poco chiaro, vago e non ben definito a causa della sua multidisciplinarietà che attraversa vari i settori e campi di azione, capace di coinvolgere diversi attori e organizzazioni legate al mondo profit, allo Stato, no profit e terzo settore (Nicholls, Murdock, 2012).

Nonostante l'innovazione sociale sia stata oggetto di studi volti a darne una definizione unanime sia teoricamente che praticamente (Pol, Ville, 2009; Howaldt, Schwartz, 2010), i tentativi da parte degli studiosi risultano ancora vani. Seppur ci sia un interesse sempre più crescente da parte della politica,

delle imprese, della cittadinanza attiva, dei centri di ricerca e delle università¹, non è possibile individuare una definizione condivisa, anche a causa della scarsità delle reviews prodotte sino ad oggi (Caulier-Grice et. al, 2012), contribuendo dunque al susseguirsi di significati e usi del termine diversi nel corso del tempo e nei diversi paesi di riferimento.

Nelle riflessioni teoriche, da quelle più datate a quelle più recenti, l'innovazione sociale viene presentata come una nuova idea o almeno l'interesse per l'idea è presentata come nuova, ma *“if social innovation dates from the nineteenth century, the recent use or explosion of the category in the literature (its ‘newness’) is only a resurrection”* (Godin, 2012: 6).

In letteratura dopo Shumpeter, l'innovazione è stata concepita solo dal punto di vista tecnico, mentre quella sociale è stata menzionata raramente e in modo marginale (Moulaert et al. 2005).

Dopo un periodo di abbandono, l'innovazione sociale è riemersa come concetto teorico e pratico negli ultimi anni in risposta al superamento e alla risoluzione alle sfide attuali e future a cavallo tra il XX e XXI secolo, in grado di fronteggiare moderni problemi legati al fallimento del welfare state, globalizzazione, crisi finanziaria ed economica, trasformazioni sociali, disoccupazione, cambiamento climatico, scarsità e inaccessibilità delle risorse, invecchiamento della popolazione e dei costi di assistenza sanitaria, la povertà e le migrazioni (Nicholls, Murdock, 2012). Il ritorno dell'innovazione sociale, sia nella letteratura scientifica che pratica politica e sociale, è dimostrata dall'uso del concetto come alternativa alla logica del mercato e alla ridefinizione di rapporti sociali (Nyssens

¹Usa: Ash Center for Democratic Governance and Innovation , Centre for Social Innovation, Polsky Centre for Entrepreneurship and Innovation, Princeton's Keller Center, Programme for Sustainability Leadership, Social Entrepreneurship Program, Standford Centre on Philanthropy and Civic Society; Canada: Centre for Social Innovation, Centre de recherché sur les innovations sociales, Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience;

UK: Euclid Network, Skroll Centre for, Social Entrepreneurship, Social Innovation Exchange, The Young Foundation The Young Foundation;

Italia: Euricse , Aicoon, International Center for Research on Social Innovation;

Germania: Institut für Soziale Innovationen, Zentrum für Soziale Investitionen und Innovationen;

Belgio: Emes – International Research Network; Austria: Zentrum für soziale Innovation;

Australia: Australian Centre for Social Innovation, Centre for Social Impact, Social Innovation Network;

Cina: Social Innovation Research Group;

India: Dasra.

2000; Moulaert e Nussbaumer 2005); come cambiamento sistemico (Phills et al., 2009; Caulier-Grice et al., 2012; Hochgerner e Howaldt, 2012); insomma, l'innovazione sociale è intesa come panacea dei mali della società (Busacca, 2013).

Diversi sono i filoni e gli ambiti di studi che caratterizzano la letteratura sull'innovazione sociale a livello internazionale. In questa prima fase di studio si cerca di dare una panoramica generale della letteratura attuale esponendo i lavori più sistematici della letteratura sull'innovazione sociale, considerando, in particolare, gli studi condotti da Godin (2012), Busacca (2013), Caulier-Grice et al. (2012), Moulaert et al. (2013), Mulgan et al. (2007), Nicholls e Murdock (2012). Gli autori tentano di fornire una visione completa sulle origini del termine ed una sua declinazione concettuale, individuando due principali momenti: una prima fase in cui le teorie dell'innovazione sociale fondavano sui cambiamenti e dimensioni macro sociali, senza però, averne mai esplicitato il termine; una seconda fase, invece, in cui teorie dell'innovazione sociale fondavano sulle pratiche micro sociali, le quali figurano come le principali portatrici del cambiamento.

Mentre gran parte degli studi si concentrano sulla definizione dell'innovazione sociale (per approfondimenti definitivi vedere allegato 4), gli studi di **Godin** (2012) e **Busacca** (2013) provano a concettualizzare l'innovazione sociale da un punto di vista storico, individuando una serie di momenti e pratiche che hanno segnato epoche storiche, le quali sono state attraversate da trasformazioni e mutamenti di tipo sociale, economico, politico e tecnologico (Lampugnano, Cappelletti, 2016). Secondo Busacca, la teoria dell'innovazione sociale risulta debole a causa della "astoricizzazione" degli studi condotti, troppo legati ad associare all'innovazione sociale una definizione e/o applicarla ad un determinato contesto, piuttosto che studiarne la sua concettualizzazione storica (Busacca 2012).

Secondo i due autori, le prime apparizioni dell'innovazione sociale risalgono al 1800–1880 con il contributo di Sargant, tra i primi studiosi a sviluppare un intero

discorso sulla innovazione sociale. Nel suo lavoro “*Social Innovators and Their Schemes*” (Sargant, 1858), Sargant espone un’analisi critica della proposta sociale e politica di un gruppo di “*social innovators*”², una generazione di innovatori portatori di una forte tensione verso il benessere e l’integrazione nella società dei meno fortunati. Inoltre, già nel 1858 Sargant nota la stretta relazione tra l’innovazione e i periodi di crisi, fasi di instabilità politica, sociale ed economica, in cui il malcontento generale e i cambiamenti sociali sono sintomo di un passaggio da un’organizzazione sociale ad un’altra (Busacca, 2013). Per Busacca e Godin l’innovazione sociale è strettamente collegata alla prima e seconda rivoluzione industriale in quanto i progressi e le invenzioni tecniche e scientifiche determinano un radicale cambiamento della vita sociale ed economica, in termini di relazioni e produzione. Una prima teorizzazione dell’innovazione sociale avviene dalla fine dell’800 e per tutto il ‘900, associandola alle teorie di innovazione tecnologica e teorie del cambiamento sociale di Ward, Ogburn e Drucker (Busacca, 2013).

Per Ward (1903) l’innovazione è simile alle variazioni in biologia che “*combining and recombining in an endless series of ever changing forms*” (Ward 1903: 243), diventa il prodotto del surplus di quell’energia che si genera naturalmente nel vivere sociale. Questo surplus è “*confined to favored groups*” (Ward, 1903: 244), che generano, attraverso l’invenzione sociale, innovazione sociale, proprio come l’invenzione tecnologica genera innovazione tecnologica.

Gli studi di Ogburn si concentrano sull’innovazione tecnologica, in particolare sul concetto di invenzione sociale. Con la pubblicazione di “*Social Change*” (1922), Ogburn studia gli effetti della tecnologia sulla società, introducendo il concetto di “*cultural lag*” (Godin, 2010), secondo cui la società è “inadatta” alla tecnologia. Egli sostiene che l’invenzione sociale e quella tecnologica si influenzano e interagiscono l’un con l’altra per generare il cambiamento sociale (Ogburn, Gilfillan, 1933). Se vi è da un lato un’accelerazione e dall’altro un rallentamento

² L’autore illustra i risultati, i fallimenti, le storie, le riflessioni e le peculiarità dei protagonisti Henri de Saint Simon, Charles Fourier, Pierre, Joseph Proudhon, Emile de Girardin.

da parte di una delle due innovazioni, come risultato si avrà una “situazione di squilibrio” (Comitato del Presidente su Social Trends 1933: XXVIII).

Drucker si sofferma sull’innovazione sociale come superamento, alternativa a quella tecnologia. Con la pubblicazione “*Landmarks for Tomorrow*” (1957), Drucker pone in essere un’ampia discussione in materia di innovazione sociale, secondo il quale l’innovazione sociale rappresenta la creazione di qualcosa di nuovo e rappresentativo dei propri valori, tradizioni, abitudini e credenze (Drucker, 1957).

Drucker richiama l’attenzione sull’innovazione sociale e sul suo grande impatto che ha sulla vita delle persone e sulle generazioni future, grande quanto una qualsiasi innovazione tecnologia in quanto rende open le organizzazioni sociali, spinge le organizzazioni verso nuovi e diversi fini sociali, sviluppa strumenti, approcci e istituzioni organizzative (Drucker, 1957); da quest’ideologia Drucker afferma che *"we need social innovation more than we need technological innovation. The new frontiers of this post-modem world are all frontiers of innovation. Neither reform nor revolution can solve these great problems; only genuine social innovation can do the job"* (Drucker, 1957: 45) *"social innovation consists of educational methods, hospital administration, theories of organization or marketing practices ... and productivity. Most businesses are also based on social innovation"* (Drucker, 1957: 20-40).

Durante il progresso economico degli anni dell’industrializzazione, il discorso sull’innovazione è totalmente concentrato sulle innovazioni tecniche come unica opzione per creare sviluppo sociale, mentre innovazioni non tecniche e sociali vengono del tutto ignorate (Howaldt, Schwarz, 2010). Dopo una battuta d’arresto, l’innovazione sociale viene riproposta come driver di crescita e sviluppo.

Il progetto di ricerca europeo Tepsie³ di **Caulier-Grice et al.** (2012) si è concentrato sull’analisi della letteratura delle definizioni di social innovation, il

³ The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe (TEPSIE) è un progetto di ricerca, condotto tra il 2012-2015, finanziato nell’ambito del 7° Programma Quadro della Commissione Europea tra le sei istituzioni europee guidate da The Danish Technological Institute e la Fondazione Young.

cui utilizzo del termine è possibile applicarlo per descrivere le trasformazioni sociali, organisational management, imprenditorialità sociale, sviluppo di nuovi prodotti e servizi, governance e empowerment.

Sotto il primo aspetto, l'innovazione sociale descrive tutti quei processi di cambiamento e trasformazione della collettività nel suo complesso, in particolare si riferisce al ruolo che svolge la società civile e l'economia sociale nella crescita economica e inclusione sociale. In questo senso, le imprese ridefiniscono il concetto di *value creation* e *shared value* (Porter, Kramer, 2011) che non si limita al semplice concetto di profitto o produttività ma è legato ad esigenze sociali (ad esempio istruzione, salute, etc.) e ambientali.

Sotto il secondo aspetto, l'innovazione sociale concerne quelle strategie relative al business e alla gestione organizzativa relative al cambiamento del capitale sociale al fine di migliorare l'organizzazione in termini di efficienza, efficacia, competitività, risorse umane, relazioni industriali.

Sotto il terzo aspetto, l'innovazione sociale viene applicata nel campo dell'imprenditorialità sociale e nelle imprese sociali, in cui gli imprenditori sociali cercano, assumendosi dei rischi, di proporre un nuovo modo di fare impresa attraverso nuove forme e utilizzo ottimale delle scarse risorse, innovative forme organizzative, sfruttamento delle opportunità di mercato, al fine di rispondere alle esigenze sociali richieste dalla domanda di mercato, il cui surplus è reinvestito all'interno dell'impresa o in attività sociali ad essa connesse.

Nel quarto aspetto, l'innovazione sociale è visto come lo sviluppo e la realizzazione di nuovi prodotti, servizi e programmi che il settore pubblico eroga ai cittadini affinché possano soddisfare bisogni ed esigenze sociali (Murray et al. 2010), ad esempio nuove modalità di fornitura di servizi pubblici, misure redistributive di risorse, etc.

Nell'ultimo e quinto aspetto, governance ed empowerment, l'innovazione sociale risiede nelle relazioni che nascono tra i diversi attori e dalla loro capacità, competenze e *assets* nello sviluppare programmi e strategie (Gerometta, Haussermann, Longo, 2005).

Dall'analisi della letteratura effettuata, Tepsie descrive l'innovazione sociale come *“social innovation are new solutions (products, services, models, markets, processes, etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets and resources. In other words, social innovation are both good for society and enhance society's capacity to act”* (Caulier-Grice et al., 2012: 18).

Altro contributo in letteratura sull'innovazione sociale proviene dal lavoro di **Moualert et al.** (2005), si focalizza su quattro principali sfere di studio:

(1) Management Science. Tale prospettiva si basa sulla reinterpretazione e il miglioramento del capitale sociale nella società e nelle imprese sia profit che non profit al fine di cambiarne o migliorarne il funzionamento. Ciò include aspetti economici relativi allo sviluppo umano, ad una cultura imprenditoriale etica e stabile, modelli di produzione con norme etiche e sociali.

(2) Political science and public administration. Tale prospettiva riguarda le diverse iniziative sviluppate in campo politico e amministrativo per riavvicinare amministrazione e comunità, attraverso una partecipazione attiva alla vita politica; tra le iniziative figurano maggiore trasparenza della pubblica amministrazione, riduzione degli step burocratici, decentramento amministrativo.

(3) Art and creativity. La seconda sfera sottolinea il ruolo dell'innovazione sociale nella creazione sociale e intellettuale, attraverso strategie, tattiche e fattori che influenzano lo sviluppo, l'accettazione e la diffusione delle idee per innovazioni sociali (Mumford, 2002). Alla base di questa prospettiva, vi è soprattutto lo studio di Mumford *“Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin”* (2002), che pone in risalto i suoi personaggi e le innovazioni che essi apportano in ambito sociale e politico, la loro abilità nel risolvere problemi organizzativi, nello sviluppo e adattamento di innovazioni nelle organizzazioni industriali. Mumford costruisce una linea dove inserisce diversi tipi di innovazione sociale lungo due estremi: da un lato vi sono le innovazioni macro, ovvero che sono in grado di incidere sulle organizzazioni e relazioni sociali

volte a creare nuove istituzioni, nuove forme di governo o movimenti sociali, tali esempi di innovazione creativa sono rappresentati da Lutero, Henry Ford, e Karl Marx; dall'altro lato, innovazioni micro, ovvero quelle innovazioni sociali che non hanno una natura sistemica ma che possono apportare un'innovazione nelle procedure organizzative, nei processi di lavoro, nelle modalità di cooperazione, nelle pratiche commerciali e sociali all'interno dei gruppi sociali (Mumford, 2002). Dal suo studio, Mumford definisce l'innovazione sociale come *“generation and implementation of new ideas about how people should organize interpersonal activities, or social interactions, to meet one or more common goals. As with other forms of innovation, results produced by social innovation may vary with regard to breadth and impact. At the end of this continuum, the development of new ideas about social organization, or social relationship, might involve the creation of new kind of social institutions, the formation of new idea about government, or the development of new social movements ”* (Mumford, 2002: 253).

(4) Territorial or regional development. Tale prospettiva sottolinea i problemi di sviluppo locale e urbano legati all'incapacità della società di rispondere ai bisogni della cittadinanza, in particolare ai gruppi svantaggiati, come conseguenza dell'assenza o mal funzionamento delle politiche di sviluppo territoriale (per approfondimenti Novy e Leubolt, 2005; Christiaens et al., 2007). Moulaert et al. (2005) esamina il concetto di innovazione sociale nel contesto dello sviluppo territoriale, in particolare relativo alle città europee, associando la nascita di iniziative di sviluppo della comunità alle innovazioni sociali di tipo locali. Nello sviluppo territoriale, l'innovazione sociale trova spazio nel progresso della comunità locale dei quartieri e sobborghi e l'inclusione di gruppi esclusi in diversi ambiti della società, quali il mercato del lavoro, il sistema di istruzione, nella vita socio-culturale, etc. Alla base della prospettiva territoriale si riscontra la necessità di dar maggior spazio e includere nella società quei gruppi che sono stati assenti o esclusi dalle politiche sociali e urbane (Mouaalert, 2005). All'interno della prospettiva territoriale, l'innovazione sociale, di conseguenza, fa esplicito

riferimento a tematiche di etica dei valori e di giustizia sociale, volti a risolvere i problemi di esclusione sociale.

In tal senso Moulaert et al. (2005) definisce l'innovazione sociale come segue *“social innovation is path-dependent and contextual. It refers to those changes in agendas, agencies, and institutions that lead to a better inclusion of excluded groups and individuals in various spheres of society at various spatial scales. Social innovation is very strongly a matter of process innovation – i.e. changes in the dynamics of social relations, including power relations. A social innovation is very much about social inclusion, it is also about countering or overcoming conservative forces that are eager to strengthen or preserve social exclusion situations”* (Moulaert et al., 2005: 1978).

Dai quattro approcci individuati, Moulaert et al. (2005) sottolineano tre dimensioni: di contenuto/prodotto, relativo alla capacità di soddisfazione quei bisogni che non trovano risposta da parte dello Stato e dal mercato; di processo, relativo alla capacità di cambiamento nelle relazioni sociali, volte ad aumentare la partecipazione di tutti gli attori coinvolti, soprattutto quei gruppi svantaggiati o emarginati nella società; di empowerment, relativo al miglioramento della partecipazione nella sfera socio-politico e nell'accesso alle risorse sul mercato.

Alla luce di questa prospettiva, Moulaert et al. (2005), Laville et al. (1994) e Favreau e Lévesque (1999) propongono diversi modelli di sviluppo della comunità, a livello locale (come quartieri, sobborghi, vicinato, etc), oltre a quelli a livello regionale. Tra i principali modelli figurano *Integrated Area Development approach* (IAD) (Moulaert et al., 2005) e *Territorial Innovation Models* (TIM) (Moulaert e Sekia, 2003) che evidenziano la (in)capacità socio-politico e l'accesso alle risorse necessarie per raggiungere la soddisfazione dei bisogni umani, promuovendo una maggior coinvolgimento della comunità nel processo decisionale (Moulaert et al., 2005).

Lo studio di **Mulgan et al.** (2007) descrive l'innovazione sociale come un processo di cambiamento, il quale produce nuove idee in grado di rispondere a bisogni insoddisfatti. Gli autori ricorrono ai modelli di interattivi di network e

relazioni tra gruppi per spiegare per risolvere le questioni sociali. Di conseguenza, Mulgan et al. (2007) propongono la teoria “*connected difference*” che studia l’innovazione sociale secondo tre dimensioni (Mulgan *et al.*, 2007: 5):

- nuove combinazioni o ibridi di elementi già esistenti;
- nuove pratiche che superano i confini tra settori organizzativo, settoriale e disciplinari;
- nuove relazioni sociali tra individui precedentemente separati.

Come evidenziato sopra, questa teoria sottolinea il ruolo fondamentale delle relazioni. Questa enfasi sulla collaborazione, che va oltre i confini settoriali e organizzativi, che contribuisce alla diffusione dell’innovazione sociale, si allinea con il modello open innovation proposto da Chesbrough (2004).

Dal loro studio, l’innovazione sociale “*is not unique to the non-profit sector. It can be driven by politics and government (for example, new models of public health), markets for example, open source software or organic food), movements (for example, fair trade), and academia (for example, pedagogical models of childcare), as well as by social enterprises (microcredit and magazines for the homeless)*” (Mulgan et al, 2007: 4-5).

Collegandosi agli studi di Mulgan, anche **Nicholls e Murdock** che, attraverso il loro studio “*Social Innovation. Blurring boundaries to reconfigure markets*” (Nicholls, Murdock, 2012), si focalizzano sull’innovazione sociale sotto due punti di vista: in risposta al cambiamento delle relazioni sociali e come alternativa al fallimento del mercato.

Rispetto al cambiamento delle relazioni sociali, gli autori si basano sulla definizione di Mumford sull’innovazione sociale che “*refers to the generation and implementation of new ideas about how people should organize interpersonal activities, or social interactions, to meet one or more common goals*” (Mumford, 2002: 253) per individuare cinque sottocategorie di pensiero:

1. research design challenges, l'innovazione sociale è elaborata come approccio al cambiamento sociale per risolvere problemi sociali contemporanei e a livello comunitario (Fairweather, 1967).
2. changes in social structures, avvengono attraverso le implicazioni e gli effetti dei cambiamenti economici e tecnologici sulle strutture sociali, *“social innovations are changes in the cultural, normative or regulative structures (or classes) of the society which enhance its collective power resources and improve its economic and social performance”*. (Hamalainen e Heiskala, 2007: 59).
3. changes in patterns of work, avvengono all'interno delle organizzazioni, dove l'innovazione sociale è concepita come nuovi modelli sociali di interazione dei dipendenti (Holt, 1971); o come nuovi modelli di occupazione tra lavoro retribuito e non, ed equilibrio tra lavoro e tempo libero (Gershuny, 1982); o come nuovi modelli di lavoro più flessibili (Regalia, 2006); o come il capitale intellettuale inteso come capacità collettiva di un'impresa per innovare (McElroy, 2002)
4. diffusion of social change, avviene attraverso l'analisi della relazione tra una leadership visionaria e innovazioni sociali globali (Westley, 1991), o in relazione tra innovazione sociale e cambiamenti politici (Henderson, 1993).
5. urban studies, si ricollega agli studi di Moualart et. al (2005), precedentemente già accennati e agli studi di (MacCallum et al., 2009) che si basano sui diversi aspetti dell'innovazione sociale come un insieme di opzioni di sviluppo alternative che mettono in evidenza la solidarietà, la cooperazione, azione culturale ed artistica, e la diversità nella comunità. Dunque, l'innovazione sociale è intesa come costruito sociale, un'alternativa per lo sviluppo e la trasformazione del territorio attraverso le relazioni sociali.

Rispetto al fallimento del mercato, Nicholls e Murdock si riferiscono alla prospettiva dell'OECD (2011) secondo la quale *“social innovation is distinct from*

economic innovation because it is not about introducing new types of production or exploiting new markets in itself but is about satisfying new needs not provided by the market (even if markets intervene later) or creating new, more satisfactory ways of insertion in terms of giving people a place and a role in production.” (OECD, 2011: 1). Secondo gli autori l’innovazione rappresenta il mezzo tramite il quale vengono forniti prodotti e/o servizi a quei segmenti di mercato di solito non adeguatamente serviti dalle imprese profit e dallo Stato. Estendendo questo concetto su una scala più ampia, quest’ultimo suggerisce che i meccanismi di innovazione sociale si creano in spazi istituzionalmente deboli o in mercati fallimentari. I due autori giungono a tale riflessione partendo dall’analisi delle precedenti ricerche condotte da Ornetzeder (2001), Morelli (2007), Gardner et al. (2007) e Le Ber e Branzei (2010).

Il primo autore, partendo dal caso specifico dello sviluppo di una tecnologia energetica rinnovabile, osservò che questa tecnologia si vendette meglio in Austria che in altri paesi europei per motivazioni strettamente connesse al mercato locale, la cui unicità del contesto permisero la diffusione di una nuova tecnologia che divenne innovazione sociale e ambientale Ornetzeder (2001).

Secondo Morelli (2007) le logiche industriale possono essere applicate all’innovazione sociale se esse creano strutture organizzative, conoscenze e costruiscono economie di scopo, tutto ciò è possibile solo se le suddette logiche si riferiscono alla storia industriale locale invece che alle teorie economiche mainstream.

Gardner et al. (2007) rivolgono i propri studi all’innovazione medica nei paesi in via di sviluppo e sostengono che un’innovazione locale può essere resa possibile grazie al connubio tra gli accordi pubblico-privato e ad una maggiore attenzione sulla ricerca e politiche sanitarie, la cui combinazione, se attuata correttamente, può condurre ad un’innovazione sociale più potente di quella tecnologica.

In ultimo, Le Ber e Branzei (2010) attraverso l’esamina delle organizzazioni appartenenti a settori diversi (profit e no profit), ne ricavano che l’indicatore chiave del successo di tali organizzazioni è la capacità di soddisfare i bisogni del partner in modo da tale rafforzare legami di tipo relazionale.

Tab. 1: Dibattito internazionale sull'innovazione sociale.

Autori	Focus
Godin (2012) Busacca (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Storicizzazione del fenomeno
Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012) Tepsie	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamento e trasformazione sociale • Strategia di business e organisational management • Imprenditorialità sociale • Nuovi prodotti, servizi e programmi • Governance e capacity building
Moualart et al.(2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Management science • Arte e creatività • Sviluppo territoriale • Politico
Mulgan et. Al (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni sociali
Nicholls e Murdock (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamento delle relazioni sociali • Alternativa al fallimento al mercato

Fonte: elaborazione propria.

L'innovazione sociale è un quasi-concetto, in quanto *“it builds on empirical analysis and thereby benefits from the legitimising aura of the scientific method. But it is simultaneously characterised by an indeterminate quality that makes it adaptable to a variety of situations and flexible enough to follow the twists and turns of policy that everyday politics sometimes make necessary”* (Commissione Europea, 2011).

In accordo, Mulgan et al. (2007) sottolineano la sua dimensione ibrida, le cui innovazioni sociali sono rappresentate da nuove combinazioni o da ibridi di elementi già esistenti, la cui attuazione in pratica comporta un superamento dei confini organizzativi, settoriali e disciplinari (Mulgan et al., 2007).

Secondo gli autori, la mancanza di un'accezione univoca è dovuta da un lato dal suo ingresso recente nel vocabolario accademico e scientifico, dall'altro dalla mancanza di una base teorica ed epistemologica solida (Jane Jenson e Denis Harrisson, 2013).

Dalla pluralità degli ambiti di applicazione emersi nella letteratura, in particolare il lavoro si concentra ad analizzare il framework dell'innovazione sociale nelle teorie legate all'imprenditorialità e impresa sociale.

In merito alle teorie di innovazione e dell'imprenditorialità, vi è lo studio pionieristico di Schumpeter che, nella prima metà del XX secolo, fornisce una nuova visione e ambiti di ricerca sull'innovazione all'interno di un contesto economico e sociale, riconoscendo l'importanza del ruolo dell'innovazione nello sviluppo di un vantaggio competitivo e nel cambiamento economico.

Nel 1934 con la pubblicazione di “*Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*”, Schumpeter crea un *framework* teorico in cui il motore di sviluppo è dato da due ruoli fondamentali: quello dell'innovazione e del cambiamento strutturale nell'organizzazione della società, e il ruolo dell'imprenditore, inteso come agente di cambiamento strutturale nella società che, con la sua inclinazione e invenzione, crea innovazione attraverso nuove idee in grado di risolvere problemi.

L'analisi condotta da Schumpeter si focalizza sulla figura dell'imprenditore, definito come colui che individua nuove combinazioni dei mezzi di produzione, introduce nuovi beni, scopre nuovi mercati e fonti di approvvigionamento. Si tratta della capacità di alterare i consolidati meccanismi di produzione attraverso il saper fare cose nuove o cose già fatte ma in modo nuovo (Schumpeter, 1942). L'innovazione si concretizza nel processo di distruzione creatrice, in quanto distingue o modifica radicalmente le regole di produzione e di mercato preesistenti, ma al tempo stesso crea nuove regole e nuove combinazioni prodotto/mercato che conducono ad un nuovo stato di equilibrio economico (Sciarelli, 2004).

Il framework di Schumpeter permette un'analisi multidisciplinare tra la logica economica a quella sociologica (Moulaert et al., 2013) in una teoria sociale globale che permette l'analisi dello sviluppo e dell'innovazione, sia nella organizzazione della società, che nell'ambito del lavoro o di forme organizzative e reti di imprese.

Affinché un'innovazione abbia veramente successo non basta semplicemente

introdurla e posizionarla sul mercato, ma deve essere in grado rispondere adeguatamente ai bisogni esistenti o soddisfare i nuovi bisogni emergenti. Lo stesso Schumpeter sottolineò la necessità di sviluppare l'innovazione sociale contemporaneamente a quella tecnica, non solo nell'ambito economico ma anche sociale, politico, culturale, affinché possa esser garantita l'efficacia dell'innovazione tecnica sul mercato (Schwarz et., al 2010). Concetto simile viene successivamente sottolineato negli studi di Drucker (1957).

Secondo lo studio di Schumpeter l'innovazione può esser considerata l'origine dell'imprenditorialità in quanto vi è la capacità dell'imprenditore di combinare tutti quei fattori come conoscenze, strategie, processi e abilità in modo ottimale e competitivo, capace di distruggere la precedente tecnologia per introdurre una nuova attraverso il fenomeno della distruzione creativa (Schumpeter, 1991). Joseph Schumpeter è stato il primo a fornire un'analisi di innovazione individuandone cinque differenti forme di:

1. introduzione di un nuovo prodotto o una versione migliore di un prodotto esistente
2. introduzione di un nuovo metodo di produzione
3. sviluppo o ingresso verso un nuovo mercato
4. sviluppo di una nuova fonte di approvvigionamento o supply chain
5. creazione di un'organizzazione più efficiente o efficace di qualsiasi settore, capace di assumere o di rompere una posizione di monopolio sul mercato.

Dalla teoria schumpeteriana, a seconda dell'oggetto specifico anche l'innovazione sociale si differenzia tra innovazioni di prodotto, intese come introduzione di un nuovo bene o un servizio, e di processo intese come rappresentazione di un nuovo metodo di produzione e distribuzione (Schumpeter, 1934); in base al grado di novità l'innovazione sociale può essere:

- incrementale, consiste in un miglioramento, modifica o adattamento di prodotti, processi, servizi e attività di produzione e distribuzione già esistenti;
- radicale, consiste nell'introduzione di nuovi prodotti o servizi tali da definire un

nuovo mercato di riferimento, rappresentano modifiche considerevoli all'interno dell'impresa o nei suoi modelli esistenti di produzione, producono nuovi modelli di comportamento e di gestione del problema in oggetto;

- generativa, consiste nella generazione di nuove idee e ulteriori innovazioni.

Altro tipo di differenziazione è quella proposta da Teece (1998) che distingue l'innovazione autonoma da quella sistemica: nel primo caso, il processo di innovazione concerne solo una singola realtà organizzativa che opera singolarmente; nel secondo caso, il processo di innovazione concerne una cooperazione persistente tra tutti gli attori coinvolti nel processo innovativo (Rajola, 2006). Questa definizione introduce il concetto di network e l'importanza delle relazioni che si instaurano tra le parti interessate.

Altro interessante contributo sugli studi dell'innovazione e imprenditorialità è fornito da Kirzner che, in contrasto alle teorie di Schumpeter, parte dal presupposto che l'imprenditorialità nasca da un disallineamento delle conoscenze e delle informazioni che gli altri attori non hanno ancora compreso e attuato. L'imprenditore innovatore è colui che è in grado di sfruttare le conoscenze e opportunità presenti sul mercato e in grado di modificare e promuovere processi innovativi (Kirzner, 1973).

Se nel pensiero schumpeteriano l'imprenditore innovatore distrugge una situazione esistente e consolidata sul mercato per crearne una nuova, in Kirzner l'imprenditore è considerato come un soggetto in grado di equilibrare e migliorare tale situazione.

Se in passato l'innovazione economica si riferiva alla capacità dell'imprenditore e alla sua impresa che, in base alle risorse interne a disposizione, era in grado di aggredire e/o sfruttare nuovi mercati e processi per ottenere un vantaggio personale, oggi l'innovazione sociale interessa tutti quei soggetti capaci di apportare un miglioramento al benessere dell'individuo e della comunità con lo scopo di attuare soluzioni ed alternative idonee per rispondere ai problemi individuali e comunitari (OECD, 2011).

Nel panorama attuale, il continuo evolversi del mercato e dei suoi processi produttivi spinge le imprese ad esser sempre più influenzate non solo dai suoi fattori interni ma anche da quelli esterni; in tal contesto l'innovazione gioca un ruolo fondamentale in quanto essa rappresenta una caratteristica fondamentale affinché l'impresa possa sopravvivere e competere nel mercato. Infatti, l'innovazione è considerata un processo interattivo che coinvolge attori e influenze dell'ambiente esterno (Saad, 2004; Phillips et al., 2015).

Dunque, le imprese sono necessariamente chiamate ad operare in un ambiente aperto, nel quale utilizza conoscenze, risorse, idee e prodotti non solo interni ma che provengono anche dall'esterno, integrando le une alle altre.

Dal paradigma di innovazione aperta di Chesbrough (2003, 2006), l'innovazione sociale può esser concepita come un *“processo che coinvolge le interazioni sociali, di user-driven, di scambio e apprendimento”* (Edwards-Schachter et al., 2012: 678), le cui caratteristiche di riferimento, quali co-creazione, collaborazione, capacità di network, condivisione di risorse, processi di user-driven, sono ricollegabili a quelle dell'innovazione sociale (Chesbrough, 2004, 2006, 2004; McElroy, 2002; Edwards-Schachter et al. (2012).

Phills et al. (2008) ritengono che lo scambio aperto di idee, valori, ruoli, relazioni e risorse tra le diverse imprese e settori statali, for profit, non profit rappresentino l'implicazione più importante per l'innovazione sociale. Per generare nuovi approcci, modelli e soluzioni è necessario un'integrazione combinata e sistematica degli attori coinvolti, dei capitali di natura pubblica, filantropica e privata, abbinati ad un libero flusso di scambio di *knowledge* e condivisione delle risorse tra le parti (Phills et al., 2008): le innovazioni sociali nascono da una *“cross fertilization”* tra i diversi stakeholder.

Infine, in accordo con Nussbaumer e Moulaert, le innovazioni sociali possono essere macro o micro, strutturale o locale, sono introdotte da uno spirito imprenditoriale e attraverso uno spirito solidale, sia per migliorare il funzionamento dell'organizzazione o per trasformare l'organizzazione in una impresa sociale, un'impresa con obiettivi sociali, un'organizzazione che persegue

obiettivi sociali o con un sistema di governance partecipativa (Nussbaumer e Moulaert 2007).

Nel prossimo capitolo si cerca di delineare l'innovazione sociale nell'imprenditorialità e impresa sociale sotto un profilo manageriale ed organizzativo.

Capitolo II - Innovazione sociale e impresa sociale: modello ibrido

2.1 Imprenditorialità sociale e impresa sociale: confronto tra scuole di pensiero

Nel presente elaborato si propone una panoramica degli studi ad oggi pervenuti sul tema dell'innovazione sociale attraverso una *review* sistematica della letteratura legata all'imprenditorialità sociale e alle imprese sociali, concetti strettamente connessi, utilizzati come sinonimi ma che in realtà presentano due concetti e letterature differenti (Tepsie, 2012) “*these are concepts with blurred boundaries and multiple interpretation with authors still apparently unable to find a agreement on what it means to be a social entrepreneur, to start a social enterprise or to write on social entrepreneurship*” (Howaldt et al., 2014: 67).

E' lo studio condotto da Defourny e Nyssens (2010) che inquadra le diverse interpretazioni e idee relative alle imprese sociali nel contesto storico e geografico americano ed europeo (Howaldt et al., 2014).

Nella realtà americana, la discussione sull'impresa sociale concerne le organizzazioni non-profit e di come esse allargano le loro attività verso una natura più commerciale a causa delle restrizioni dei finanziamenti pubblici verso tale settore. L'imprenditorialità sociale si contraddistingue dall'iniziativa personale da parte dell'imprenditore sociale che, grazie a fattori quali cambiamento e innovazione, riesce a mutare la situazione preesistente verso nuove e migliori prospettive; qui l'impresa è considerata solo uno strumento per raggiungere un determinato obiettivo.

Nella realtà europea, la discussione sull'impresa sociale riguarda in particolare le cooperative che svolgono attività legate alla creazione di nuova occupazione o di inserimento nel mondo del lavoro. L'imprenditorialità sociale prende vita da un'azione collettiva di condivisione di obiettivi e decisioni comuni (Kerlin 2006; Bacq e Janseen 2011), tale da creare una comunità costituita da diversi stakeholder in grado di generare valore condiviso.

La differenza sostanziale tra le due realtà deriva principalmente dal fatto che in Europa vi è la presenza di interventi pubblici a favore delle imprese sociali, le quali rispondono ad un bisogno sociale che lo Stato non può o non è in grado di rispondere (Picciotti, 2013; Defourny e Nyssens, 2010; Emes, 2012); mentre negli Stati Uniti, in mancanza di sovvenzioni da parte dello Stato, le imprese tendono ad assumere atteggiamenti market-oriented e approcci manageriali in grado di combinare diverse risorse finanziarie di varia natura (Defourny e Nyssens, 2010; Emes, 2012; Dees, 2001; Goldsmith, 2010; Bornstein, 2004; Elkington, 2008).

Dunque, dallo studio della letteratura emergono tre principali scuole di pensiero all'interno dell'impresa sociale e l'imprenditorialità sociale (Borzaga e Defourny, 2001; Defourny e Nyssens, 2010; Emes 2012; Dees e Anderson, 2006; Bacq e Janssen, 2010; Leaderbeater, 1997; Dees, 1998):

- Earned Income
- Social Innovation School
- Impresa sociale

Nelle prime due scuole di matrice americana, le imprese sociali sono poste tra il for profit e non profit e si distinguono per la loro missione e al modo in cui esse creano e distribuiscono valore economico e sociale (Santos, 2012); un esempio sono le B-corporation, le benefit corporation, le Low Profit Limited Liability Company (L3C), Community Interest Company (Cic) (Bromberger, 2011).

Nella scuola di pensiero europea, le imprese sociali sono poste tra l'azione statale e non profit, e si distinguono per i modelli e le modalità che esse adottano per l'erogazione dei servizi di welfare; un esempio sono tutte quelle organizzazioni definite imprese sociali che operano nel Terzo Settore.

Earned Income

La presente scuola di pensiero si basa sulla concezione che l'impresa sociale è definita da strategie *earned-income*, ovvero si riferisce alle organizzazioni non-profit che, attraverso attività commerciali, riescono a sostenere la loro principale missione sociale (Young, Salamon, 2002); qui l'impresa sociale viene definita come "*any earned-income business or strategy undertaken by a non-profit to generate revenue in support of its charitable mission*" (Defourny, Nyssens, 2010: 41). In questa prospettiva, si riscontrano due approcci: il primo, intende le imprese sociali come attività commerciali per le organizzazioni non-profit e seguono un *commercial non profit approach*; il secondo, intende tutte quelle attività ed iniziative economiche nel quale è adottata una *mission driven business approach*. Un esempio è la definizione di Young sull'impresa sociale "*as activity intended to address social goals through the operation of private organizations in the marketplace*" (Young, 2009: 23). Quest'ultimo approccio comprende tutte le organizzazioni che commercializzano per uno scopo sociale, compresa le società for-profit (Austin et al. 2006) e ben si lega al concetto di business sociale, inteso come una *social business non-loss, non-dividend company* progettata per affrontare un obiettivo sociale (Yunus, 2010).

Questo concetto è stato sviluppato principalmente per descrivere un modello di business che si concentra sulla fornitura di beni o servizi per quelle categorie di soggetti svantaggiati, che costituiscono un nuovo segmento di mercato e che sono posti alla base piramidale della società. Nella visione del business sociale di Yunus, l'impresa copre i suoi costi grazie alle risorse reperite dal mercato, dove gli investitori o gli shareholder non percepiscono nessun tipo di dividendi, bensì li reinvestono al fine di sostenere la loro missione sociale (Defourny, Nyssens, 2012).

La scuola di pensiero è di origini americane ma deriva anche da un'influenza anglosassone, infatti questo modello sottolinea il carattere commerciale delle imprese sociali, dove gran parte del suo profitto totale proviene dalle attività, prodotti e servizi scambiati sul mercato; non a caso Alter (2001) and Nicholls

(2006) con il termine *impresa sociale* si riferiscono a quelle organizzazioni che sono finanziate completamente attraverso capitali propri.

Secondo la presente scuola di pensiero, l'imprenditorialità sociale si ricollega alla capacità dell'organizzazione non profit di allargare le sue attività tradizionali verso quelle commerciali e di operare direttamente sul mercato, in modo da poter entrare in possesso di nuove risorse umane e finanziarie utili al raggiungimento del proprio fine sociale. In questo modo si assiste ad un cambiamento organizzativo, dovuto alla generazione di entrate finanziarie di diversa natura (pubblica, privata, etc.) redistribuite e reinvestite e, allo stesso tempo, si riscontra la necessità di attrarre all'interno dell'impresa nuove competenze manageriali (Boschee e McClurg, 2003; Dart 2004; Picciotti, 2013).

Social Innovation School

La presente scuola di pensiero si basa sulla prospettiva del pensiero di Shumpeter (1934) che del lavoro di Young (1983, 1986), in merito al comportamento degli imprenditori sociali. In tal senso, come per gli imprenditori for-profit, anche quelli che operano nel non-profit sono visti come fautori del cambiamento sociale, in quanto essi svolgono una combinazioni di nuovi servizi, metodi e fattori di produzione, nuove forme di organizzazioni e mercati. L'imprenditore sociale, grazie alle sue competenze, creatività, capacità, intuito, valori e cultura, è in grado di avviare percorsi di innovazione e di benessere a favore della collettività (Leadbeater, 1997; Dees, 1998); egli è capace di affrontare le sfide sociali secondo uno spirito imprenditoriale dando vita a nuove opportunità e soluzioni organizzative efficaci (Drayton 2002; Sullivan Mort et al. 2003).

In merito al ruolo dell'imprenditore sociale, tra le definizioni più note vi è quella di Dees che definisce l'imprenditore sociale come *“playing the role of change agents in the social sector by adopting a mission to create and sustain social value (not just private value), recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, engaging in a process of continuous innovation, adaptation and learning, acting boldly without being limited by resources currently in hand, and finally exhibiting a heightened sense of*

accountability to the constituencies served and for the outcomes created” (Dees, 1998: 4).

Così come l'imprenditorialità sociale è il frutto dell'operato delle organizzazioni che operano nella sfera non-profit, altrettanti studi affermano che la separazione tra sfere pubblica-privata è sempre più sottile in quanto sono sempre più presenti innovazioni sociali imprenditoriali non solo nel privato for-profit, ma anche nella sfera pubblica (Emes, 2012).

Impresa Sociale

Nel 1996 a livello europeo un gruppo di studiosi hanno intrapreso uno studio, conosciuto come EMES European Research Network, al fine di studiare la moltitudine di imprese sociali presenti nel contesto europeo attraverso criteri predefiniti che includono aspetti economici, politici, sociali e ambientali; questo studio è stato il promotore delle prime analisi teoriche ed empiriche sull'impresa sociale (Borzaga e Defourny 2001) ma anche su studi relativi ai servizi alla persona e sviluppo locale (Borzaga e Defourny 2001; Moualart, 2005), sull'integrazione nel mondo del lavoro di soggetti emarginati e/o svantaggiati (Nyssens 2006; Davister et al 2004).

Lo studio sull'impresa sociale è stato suddiviso in base ad una dimensione sociale, una economica-imprenditoriale ed una governance partecipativa dell'impresa sociale.

La dimensione sociali delle imprese si costituisce di: (I) un obiettivo esplicito a produrre benefici alla comunità, con l'intento di promuovere comportamenti responsabili e senso civico; (II) un'iniziativa di gruppi di cittadini riuniti in organizzazioni informali e formali che danno vita ad attività collettive; (III) un governo affidato esclusivamente o prevalentemente a portatori di interesse diversi dai proprietari del capitale; (IV) una partecipazione ai processi decisionali allargata, in grado di coinvolgere tutti i gruppi interessati all'attività; (V) una distribuzione dell'utile limitata o del tutto assente, al fine di impedire un

atteggiamento prettamente di business volto al raggiungimento personale del profitto (Borzaga, Defourny, 2001; Defourny, Nyssens, 2008).

La dimensione economica-impreditoriale delle imprese sociali si costituisce di: (I) un' attività di produzione e vendita di beni e/o servizi continuativa e professionale; (II) un elevato grado di autonomia sia nella costituzione che nella gestione; (III) un livello significativo di rischio economico, in cui gli imprenditori sociali si fanno carico interamente o parzialmente del rischio che proviene dall'esercizio dell'iniziativa, la cui sostenibilità economica rappresenta il risultato del lavoro svolto dai membri dell'organizzazione; (IV) una quantità minima di lavoro retribuito, in quanto le imprese sociali possono al loro interno esser costituite sia da dipendenti che da volontari (Borzaga, Defourny, 2001; Defourny, Nyssens, 2008).

Infine, la governance partecipativa delle imprese sociali si costituisce di: (I) un elevato grado di autonomia, seppur le imprese sociali possono ottenere finanziamenti pubblici o privati, esse mantengono la propria autonomia sulla base di un progetto altrettanto autonomo condiviso tra i partecipanti all'interno dell'impresa; (II) un potere decisionale non basato sulla proprietà del capitale, ma sul principio "una persona-un voto"; (III) una natura partecipativa, in quanto le imprese sociali tendono a coinvolgere tutti gli stakeholders attraverso una partecipazione democratica (Emes, 2012).

Alla luce delle considerazioni emerse dallo studio, è possibile affermare "*social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They generally rely on a collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks related to their activity*" (Defourny e Nyssens 2008: 204).

La ricerca svolta da EMES delinea una teoria sull'impresa sociale come ideal-tipo, ovvero un'impresa considerata *multistakeholder* e *multiple resouces* (Defourny e Nyssens 2010), la quale però risulta essere ancora non esser stata testata.

In considerazione alle diverse views delle tre scuole di pensiero, è possibile individuare una serie di congruenze e discordanze tra di esse.

Il principale punto d'unione tra i tre filoni di studio riguarda la **finalità sociale** dell'impresa. Sia l'imprenditorialità sociale che le imprese sociali perseguono attività ed iniziative allo scopo di produrre benefici collettivi generando valore sociale, che prima non trovavano alcuna risposta da parte degli interlocutori istituzionali o soluzioni adeguate (Picciotti, 2013). Tutte e tre le scuole evidenziano chiaramente che l'obiettivo primario è rappresentato dalla creazione del valore sociale per la società, piuttosto che la realizzazione del profitto privato o individuale. Dunque, l'impatto sociale sulla comunità non è solo una conseguenza o un effetto collaterale dell'attività economica, ma è il motivo chiave di quest'ultima (Emes, 2012). Allo stesso modo, però, c'è il rischio che il valore sociale, termine ambiguo e soggetto a varie interpretazioni, potrebbe portare a considerare qualsiasi attività capace di generare valore sociale come appartenente alla vasta gamma di imprenditorialità sociale, anche se questa attività rimane marginale nella strategia globale della società (Boschee e McClurg, 1995; Austin 2000; Defourny e Nyssens, 2012).

Tra le tre scuole di pensiero è possibile anche sottolineare caratteristiche diverse in base all'attività perseguita, alla governance e al rischio economico intrapreso.

La prima differenza consiste nella relazione esistente tra l'**attività di produzione** di beni e servizi e la missione sociale. Per l'impresa sociale europea e la social innovation school la natura dell'attività imprenditoriale è data dalla relazione tra la missione sociale ed economica di scambio dei prodotti e servizi, attraverso la capacità di trovare soluzioni innovative ai problemi esistenti, come ad esempio il coinvolgimento di persone non qualificate nel mondo del lavoro. Le imprese sociali sono direttamente coinvolti nella produzione ed erogazione di beni e servizi in modo continuativo, la cui natura dell'attività economica è strettamente connessa alla missione sociale. Invece, per l'Earned Income l'attività economica rappresenta una fonte di entrata finanziaria, le cui risorse possono essere destinate a finalità sociali (Picciotti, 2013).

L'attenzione sulla **governance** delle imprese sociali è stata oggetto di studio e ampio dibattito in Europa piuttosto che negli USA in quanto le imprese sociali, risalenti al Terzo Settore, sono associate all'ideologia di una maggior partecipazione democratica nel campo economico. Nella scuola europea, le imprese sociali si distinguono in primis per l'elevato grado di autonomia, in quanto sono volontariamente create da un gruppo di persone e sono regolati da quest'ultima nell'ambito di un progetto autonomo (Emes, 2012). Di conseguenza, seppur l'impresa sociale può ricevere un sostegno pubblico o privato, essa non è gestita, direttamente o indirettamente, dallo Stato o da un'impresa for profit, ma dal gruppo di persone che l'ha istituita, esercitando il diritto di assumere le proprie posizioni e decisioni all'interno dell'impresa (Defourny, 2001). Dunque, l'impresa sociale si basa su una dinamica collettiva e sul coinvolgimento di diversi stakeholder (beneficiari, dipendenti, volontari, donatori, finanziatori, etc) nella composizione della impresa sociale, creando una proprietà definita "*multistakeholder*" (Bacchiega e Borzaga, 2003).

Se l'impresa sociale ha una gestione autonoma, collettiva e democratica e al suo interno i meccanismi di gestione, i processi decisionali, le risorse umane coinvolte sono regolati da meccanismi di uguaglianza e democrazia, nelle scuole americane, invece, l'accento si pone sulla figura individuale dell'imprenditore sociale e sul suo ruolo centrale nell'impresa, quale precursore dell'innovazione e cambiamento sociale. Nell'imprenditorialità sociale la governance non è fortemente rilevante perché le attività che sono intraprese sia da imprese pubbliche che private o di altra diversa natura, hanno come obiettivo ultimo la finalità sociale dell'iniziativa. Altra caratteristica di differenziazione della scuola europea rispetto a quella americana è legata al potere decisionale, il quale non si basa sulla proprietà o quote del capitale detenuto dall'azionista o dal proprietario, ma vige il principio di "un membro, un voto".

Le imprese sociali sono come organizzazioni caratterizzate da un livello significativo di **rischio economico**. Nella scuola europea, il rischio economico delle imprese sociali dipende dagli sforzi dei loro membri per assicurare risorse adeguate per sostenere la missione sociale dell'impresa. Il rischio economico è

qui percepito in base a come le imprese sono in grado di combinare la moltitudine delle risorse finanziarie in loro possesso (Defourny e Nyssens, 2010; Picciotti, 2013). Tali risorse sono ibride, ovvero provengono da una molteplicità di soggetti e attività, quali attività commerciali, da sovvenzioni pubbliche o da donazioni e finanziamenti di privati (Boschee, 1995; Austin 2000). Nella social innovation school, secondo Dees (1998) la centralità della missione sociale implica una specifica combinazione di risorse umane e finanziarie, ed è compito dell'imprenditore sociale assumersi il rischio di come combinare e sfruttare la molteplicità di risorse economiche, donazioni, entrate commerciali, affinché possa svolgere la propria funzione sociale. Seppur l'idea di fondo è simile al pensiero della scuola europea, nella social innovation school il rischio è attribuito alla figura dell'imprenditore piuttosto che all'impresa o al mercato.

Completamente differente è il pensiero della scuola dell'earned income, dove la gestione del rischio economico dell'impresa sociale è fortemente collegata alle risorse presenti sul mercato, per cui esso tende ad essere correlato alla quantità o alla quota di reddito generato attraverso l'attività commerciale. Di conseguenza, il rischio economico è fortemente legato al fatturato derivante dalle attività commerciali, per cui il suo l'aumento o la diminuzione comporta un rischio altrettanto alto o basso per l'impresa.

Anche la **distribuzione del profitto** cambia in base all'ideologia delle scuole di pensiero. Nell'impresa sociale europea, ripartizione degli utili non è possibile o è fortemente limitata al fine di evitare un comportamento volto alla massimizzazione del profitto personale. Nell'Earned Income i profitti generati devono essere riutilizzati in finalità sociali perseguite dagli attori del non-profit, mentre nella social innovation in base al quadro e alla natura giuridica adottata, si può prevedere una distribuzione del surplus agli azionisti.

Infine, un ulteriore elemento di differenziazione tra la scuola europea ed americana può esser rappresentato dai **processi di diffusione** dell'innovazione sociale. In Europa vi è un forte legame tra imprese sociali e pubblica amministrazione in merito alla loro istituzionalizzazione e all'evoluzione delle politiche pubbliche. Il rapporto tra le due parti è di tipo bidirezionale in quanto le

imprese sociali non sono solo semplici attori su cui ricadono normative e politiche imposta dalla pubblica amministrazione (DiMaggio e Powell, 1983), ma sono portatrici di cambiamento di tali politiche in quanto sono capaci di influenzare l'ambiente in cui esse operano grazie allo sviluppo di nuovi servizi per la comunità (un esempio è l'integrazione delle persone escluse o svantaggiate attraverso un'attività produttiva (Emes, 2012; Defourny, 2010). Negli Usa, invece, la diffusione dell'innovazione è favorita mediante percorsi di crescita autonoma delle imprese o con l'apporto da parte di enti privati, quali fondazioni, di finanziamenti e competenze professionali esterne. Tale situazione potrebbe comportare il rischio che la capacità di fronteggiare le sfide sociali possa essere perseguita in base all'andamento del mercato e alla capacità dell'impresa sociale di combinare in modo ottimale le risorse a sua disposizione (Picciotti, 2013).

Tab. 2: Scuole di pensiero a confronto.

	Scuole di pensiero		
	Europa	Stati Uniti d'America	
	Impresa sociale	Earned income	Social innovation
Finalità sociale	Creazione di valore sociale	Creazione di valore sociale	Creazione di valore sociale
Attività di produzione	Attività continuativa strettamente connessa alla finalità sociale	Attività quale semplice fonte di entrata di natura finanziaria	Attività continuativa strettamente connessa alla finalità sociale
Governance	Partecipazione democratica e multistakeholdership Limitata distribuzione dei profitti	Profitti non distribuiti e destinati al perseguimento delle finalità sociali	Ruolo fondamentale dell'imprenditore sociale Possibilità di distribuire profitti
Rischio economico	Risorse assicurate da chi partecipa alle attività d'impresa e natura ibrida	Rischio proveniente dal mercato e correlato all'entità delle entrate	Risorse assicurate da chi partecipa alle attività d'impresa e natura ibrida
Diffusione	Rapporto di co-evoluzione con le politiche pubbliche	Processi di crescita autonoma dell'impresa e/o supporto delle fondazioni	Processi di crescita autonoma dell'impresa e/o supporto delle fondazioni

Fonte: Picciotti (2013).

Perrini (2006) evidenzia due visioni sull'imprenditorialità sociale. La prima, visione limitata, associa l'imprenditorialità sociale esclusivamente alle teorie del no profit e la definisce come una serie di comportamenti dei manager volti a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'impresa. Nella seconda visione, più estesa, l'imprenditorialità sociale rappresenta un nuovo campo di ricerca legato alle attività delle persone *"che sono in grado di contribuire al cambiamento sociale con la creatività e l'innovazione, tipico del processo imprenditoriale classico"* (Perrini, 2006: 7).

In merito alla relazione tra innovazione sociale e imprenditorialità emerge che l'imprenditoria sociale può essere considerata un sottoinsieme del più ampio campo di innovazione sociale, in quanto *"l'innovazione sociale è molto più ampio rispetto sia impresa sociale o imprenditorialità sociale, essa ma può sovrapporsi con l'uno o l'altro o entrambi"* (Howaldt et al., 2014:74).

Westley e Antadze (2010) sostengono che, mentre l'imprenditorialità sociale sottolinea le capacità e qualità personali di una persona che dà vita ad una impresa, *"l'innovazione sociale è orientata verso fare un cambiamento a livello sistemico"* (Westley e Antadze, 2010: 3).

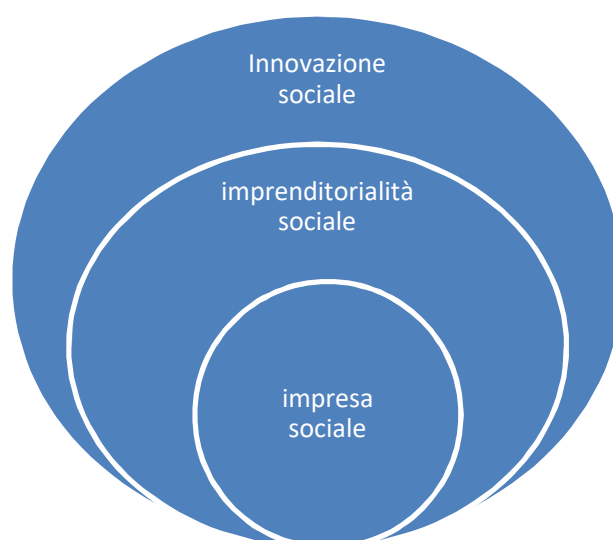
Diversamente dai termini imprenditorialità sociale e impresa sociale, *"social innovation transcends sectors, level of analysis and methods to discover the processes – the strategies, tactics and theories of change – that produce lasting impact"* (Phills et al., 2008: 37).

Nicholls e Huybrechts (2012) sostengono anche che *"while social entrepreneurship and social innovation clearly overlap, a difference lies in the fact that social innovation is not necessarily market oriented, while social entrepreneurship clearly is. Hence some authors view social innovation as the broader umbrella term under which social entrepreneurship, as well as other novel public and third sector initiatives located outside the market, can be affiliated"* (Nicholls e Huybrechts, 2012: 39).

Nicholls e Huybrechts (2012) sostengono che *"un cambiamento sociale duraturo non può essere solo il risultato di un'imprenditorialità sociale; si tratta*

necessariamente di un'azione politica a vari livelli dal formale all'informale”
(Nicholls e Huybrechts 2012: 10).

Fig. 3: Relazione tra innovazione sociale, impresa sociale e imprenditorialità sociale.



Fonte: adattato da Nicholls (2012).

2.2 Impresa sociale

Nell'impresa sociale l'innovazione può essere considerata come un fenomeno di *institutional building* in quanto rappresentativo della costituzione di un nuovo modello d'imprenditoriale, alternativo alle tipiche soluzioni fornite dal pubblico o dal privato, capace di rispondere in modo innovativo ai problemi di carattere collettivo (Fazzi, 2012).

Negli studi manageriali, l'impresa sociale rappresenta un istituto diverso, che supera i tradizionali concetti e le consuete dicotomie presenti in letteratura e nella

realtà imprenditoriale (Spear, 2006). Secondo Defourny (2001) essa è *“qualcosa in più di una semplice evoluzione organizzativa del settore non profit o dell’economia sociale, e merita un’analisi che va al di là di questi due concetti”* (Picciotti, 2013: 19). Per tale ragione, quelli che rappresentavano gli strumenti e gli approcci di analisi delle imprese nell’economia tradizionale sono ormai obsoleti, per l’impresa sociale si necessita di nuovi paradigmi e del superamento delle le determinanti teoriche identificate nella letteratura economica del terzo settore (Angeloni, 1998; Mancinelli, 2004; Borzaga e Tortia, 2005).

Come sostenuto da Perrini (2007), le organizzazioni attive nell’ambito dell’imprenditorialità sociale sono a queste associate per la natura imprenditoriale che le contraddistingue, ma si differenziano per l’obiettivo verso cui orientare il processo: un obiettivo sociale esplicito, sostenuto, non guidato dalla creazione di valore economico. Infatti, le imprese sociali si differenziano dalle imprese for profit in termini di centralità della loro missione sociale (Chell, 2007) e si focalizzano sulla creazione di valore per il bene della società e per l’ambiente, piuttosto che perseguire il tipico valore economico delle imprese commerciali.

Se nella classica teoria economica la finalità dell’impresa è quella di massimizzare il profitto e produrre ricchezza, l’impresa sociale invece attua il superamento di tale dottrina, interpretando il profitto non come obiettivo ma come mezzo attraverso cui raggiungere il proprio fine sociale. Dunque, la finalità sociale rappresenta l’elemento distintivo dell’impresa sociale mentre l’attività imprenditoriale assume un ruolo strumentale rispetto al perseguimento degli obiettivi: gli imprenditori sociali, infatti, sono spinti ad avviare un’attività economica e ad ottenere soddisfazione e gratificazione personale diverse dal mero profitto economico, generando benefici non solo personali ma a favore di tutta la società o a particolari categorie di soggetti. Sempre più spesso, si tende a definire un’impresa come sociale *“in base agli obiettivi e metodi di produzione attuati piuttosto che ai beni e i servizi prodotti”* (Borzaga, 2009:1); secondo tale affermazione possono rientrare sotto la sfera delle imprese sociali anche tutte quelle iniziative di microcredito, commercio equo e solidale, lotta alla povertà, etc. (Yunus, 2008).

Per l'impresa sociale *“social value creation appears to be the primary objective, while economic value creation is often a by-product that allows organizations to achieve sustainability and self-sufficiency”* (Seelos e Mair, 2005: 242). In altri termini, se l'impresa è considerata sociale è necessario che esistano legami sostanziali tra la dimensione sociale e imprenditoriale, ossia che i comportamenti imprenditoriali siano finalizzati in maniera prioritaria al perseguimento delle finalità sociali *“rather than profit versus not-for-profit, we argue that the main difference between entrepreneurship in the business sector and social entrepreneurship lies in the relative priority given to social wealth creation versus economic wealth creation. In business entrepreneurship, social wealth is a by-product of the economic value created; in social entrepreneurship, the main focus is on social valued creation”* (Mair e Martì, 2006: 9).

Dunque, è possibile definire l'impresa sociale come *“un soggetto giuridico e autonomo dalla pubblica amministrazione e da altri soggetti privati, che svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali (continuità, sostenibilità, qualità), ma che persegue, a differenza delle imprese convenzionali, una esplicita finalità sociale che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di una intera comunità o di soggetti svantaggiati. Essa esclude la ricerca del massimo profitto in capo a coloro che apportano il capitale di rischio ed è piuttosto tesa alla ricerca dell'equilibrio tra una giusta remunerazione di almeno una parte dei fattori produttivi e le possibili ricadute a vantaggio di coloro che utilizzano i beni o i servizi prodotti. Un'impresa quindi che può coinvolgere nella proprietà e nella gestione più tipologie di stakeholder (dai volontari ai finanziatori), che mantiene forti legami con la comunità territoriale in cui opera e che trae le risorse di cui ha bisogno da una pluralità di fonti: dalla pubblica amministrazione (quando i servizi hanno una natura meritoria riconosciuta), dalle donazioni di denaro e di lavoro, ma anche dal mercato e dalla domanda privata. L'impresa sociale si distingue così dalle altre forme di impresa: è innanzitutto diversa dalle tradizionali imprese di capitale perché caratterizzata da obiettivi, forme proprietarie, vincoli e modalità di governance e di gestione che escludono la ricerca e soprattutto la massimizzazione dei vantaggi (monetari*

e non) dei proprietari; è diversa dall'impresa pubblica perché fondata e gestita da soggetti privati che dalle varie istituzioni pubbliche di erogazione di beni e servizi perché è a tutti gli effetti un'impresa" (Picciotti, 2013: 16).

Date le sue caratteristiche, l'impresa sociale può rappresentare una valida "terza" alternativa rispetto allo Stato e al mercato, in grado di cogliere maggior tempestività i bisogni nuovi o di gruppi di cittadini" (Borzaga e Fazzi, 2011a).

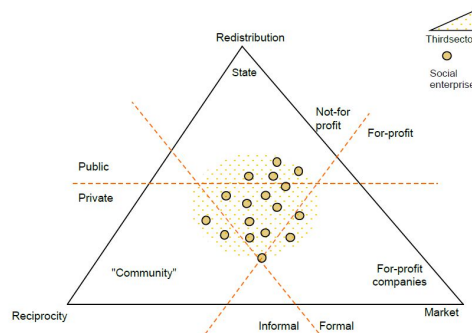
Simile alla definizione di Borzaga (2009), è quella data dall'United Nation Development Programme e dall'European Research Network sull'impresa sociale quale *"organizzazione imprenditoriale, privata e autonoma, che fornisce beni e servizi con la finalità specifica di generare un beneficio per la comunità; è gestita da (o di proprietà di) gruppi di cittadini, e gli interessi materiali degli investitori privati sono soggetti a limiti. Nelle imprese sociali la distribuzione dei profitti deve essere legalmente vietata o strutturata in modo tale da escluderli come principale obiettivo"* (UNDP-EMES, 2008: 64-65).

Secondo un'ottica più ampia, la Commissione Europea che considera l'impresa sociale come *"un attore dell'economia sociale il cui principale obiettivo non è generare utili per i suoi proprietari o azionisti, ma esercitare un impatto sociale"* (Commissione Europea, 2011:2). Secondo questa prospettiva quindi, la principale caratteristica dell'impresa sociale è il perseguimento di obiettivi sociali e ambientali, indipendentemente dalla forma giuridica e dalla modalità di redistribuzione dei profitti. La definizione, infatti, comprende sia imprese che forniscono servizi sociali e/o beni e servizi destinati ad un pubblico vulnerabile (accesso all'alloggio e alle cure, assistenza a persone anziane o disabili, inclusione, ecc.) sia le imprese inclusive, le cui modalità di produzione di beni o servizi perseguono un obiettivo di natura sociale (es. integrazione sociale e professionale tramite l'accesso al lavoro di persone svantaggiate ma la cui attività può riguardare beni o servizi non di natura sociale) (Commissione Europea, 2011). Rispetto alle imprese for-profit, l'impresa sociale si caratterizza per la sua natura "distributiva", ovvero è in grado di distribuire parte del valore prodotto a soggetti che non possiedono risorse sufficienti per acquistare i beni o i servizi sul mercato

e, al contempo, non sono riconosciute bisognose dalla pubblica amministrazione (Borzaga, 2009).

L'impresa sociale si contraddistingue per la sua capacità di trasformare il mercato "bipolare", caratterizzato dall'orientamento al profitto delle imprese for profit e dal ruolo regolatore dello Stato, a mercato "triangolare" costituito anche dalla società civile (Emes, 2012). Infatti, accanto ai tradizionali attori, Polanyi (1944) sottolinea la presenza di altri attori economici sul mercato ma il cui operato non è esclusivamente orientato al profitto. Oltre a Polanyi, altri studiosi si sono interrogati sul welfare mix come responsabilità condivisa tra i vari tipi di attori e logiche (Evers 1990, 1995; Evers e Laville 2004; Pestoff 1998, 2005; Eme 1991; Laville 1994).

Fig. 4: La combinazione di attori, logiche e risorse delle imprese sociali.



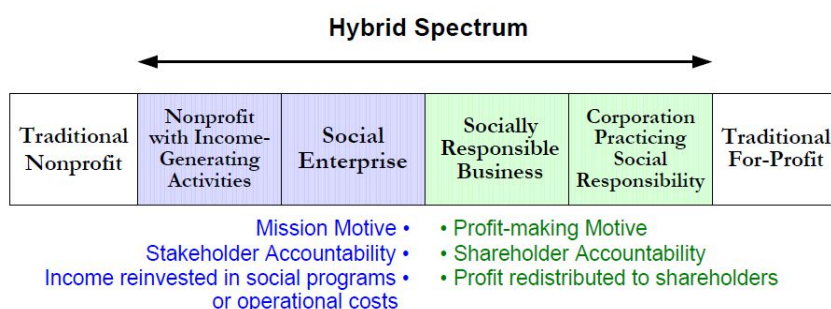
Fonte: Emes (2012).

Dalla figura triangolare proposta dai ricercatori, risulta di facile comprensione le relazioni e logiche perseguite dall'azione dei diversi attori (Emes, 2012): nel primo triangolo sono rappresentati i settori (pubblico, privato, società civile), mentre nel secondo vi sono le i rapporti e le motivazioni su cui si basano questi attori per sviluppare le loro attività (Emes, 2012). L'intersezione delle linee evidenziano delle zone di ibridazione, dove i confini tra settori attori sono sempre più labili: qui le imprese sociali agiscono come attori ibridi, in grado di combinare risorse e relazioni con i diversi attori (Evers, 1995).

Diversi autori (Alter, 2007; Grassl, 2012; Boyod, 2008) si sono focalizzati sullo studio delle imprese sociali al fine di comprenderne le caratteristiche innovative, ampliando gli studi organizzativi e manageriali.

Alter (2007), nella sua ricerca sulle Social Enterprise Typology, ha creato uno spettro sul quale colloca le imprese sociali lungo un continuum in base alla loro posizione tra i tradizionali settori no-profit e for-profit: al lato destro sono collocate le imprese for profit che creano valore sociale ma sono spinte da motivi principalmente di profitto e attraverso la distribuzione degli utili tra gli azionisti; al lato sinistro sono collocate le aziende non-profit che grazie all'attività commerciale generano un valore economico nel finanziare programmi sociali ma sono spinti da una missione sociale da parte degli stakeholder (Alter, 2007).

Fig. 5: The Hybrid Spectrum.



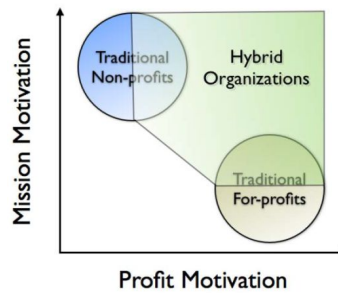
Fonte: Alter (2007).

Nel suo modello, Alter afferma che le organizzazioni ibride generano sia il valore sociale che economico e sono organizzate in base alle attività in riferimento a:

1) al motivo 2) alla responsabilità e 3) all'uso del reddito (Alter, 2007).

In contrasto al modello di Alter, secondo Boyod et al. (2008) le differenze tra le organizzazioni non possono essere classificate lungo la singola dimensione; ma propongono una modello che cerca di rappresentare l'offuscamento dei confini tra le organizzazioni tradizionali profit e non profit attraverso una doppia dimensione: profitto e missione.

Fig. 6: Mission and Profit Dimensions of Business Models.



Fonte: Beyod et al (2008).

Infine, secondo Grassl (2012) le imprese sociali sono nuove organizzazioni che hanno origini sia dalle imprese private che pubbliche, le quali sono attente alle tematiche sociali attraverso gli strumenti provenienti sia dal mondo for-profit che di quello non-profit; a differenza degli altri studi precedentemente citati, vengono distinte in base alla forma proprietaria e agli obiettivi perseguiti.

Fig. 7: Traditional classification of types of businesses.

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

Fonte: Grassl (2012).

Numerosi sono le classificazione utilizzare per definire quali sono le forme e le caratteristiche delle organizzazioni ibride, Grassl (2012), li distingue per:

- fini ultimi: for profit vs non-profit (Brozek, 2009; Boyod et al, 2009);
- settore sociale: mercato vs società civile vs Stato (Brandsen, van de Donk e Putter, 2005; Defourny e Nyssens, 2010; Billis, 2010);
- tipo di integrazione: esterno vs integrato vs incorporato (Alter 2006; Malki 2009);

- prodotto: privato vs pubblico (Bruni e Zamagni 2007; Becchetti, Pelloni e Rosetti, 2008; Bruni 2010);
- bene offerto: prodotti vs servizi (Lusch e Vargo 2011);
- creazione di valore: produttori vs consumatori (Ramirez 1999; Payne, Storbacka e Frow, 2008; Lessig 2008);
- proprietà (corporate governance): privata vs cooperativa vs pubblica (Boyd et al 2009; Billis 2010).

Le peculiarità e le classificazione relative alle imprese sociali varia a seconda delle diverse caratteristiche sociali economiche e politiche del singolo paese in cui le imprese sociali e le sue forme organizzative vengono poste in essere (Säid Business School di Oxford, Nicholls, 2012).

Secondo Defourny (2001) lo scopo dell'attività, il ruolo delle risorse non commerciali, la specificità dei modelli organizzativi rappresentano i tre elementi principali che configurano la qualità "sociale" all'attività dell'impresa.

Il primo di questi elementi, prevede che i risultati prodotti e derivanti dall'attività imprenditoriale vengano reinvestiti nell'impresa al fine di sostenere percorsi di crescita o che vengano destinati al soddisfacimento dei bisogni espressi da particolari categorie di destinatari, diversi dai soggetti che detengono la gestione e il controllo economico dell'organizzazione.

Il secondo elemento, ruolo delle risorse non commerciali, ossia alla capacità delle imprese sociali di riuscire ad attivare rapporti di diversa natura, sia in termini di prestazioni lavorative e professionali, sia di trasferimenti di tipo monetario, come nel caso delle risorse provenienti dal mercato (domanda privata), di quelle assegnate dagli enti pubblici (offerta dei servizi erogati) e delle risorse ottenute sotto forma di donazioni.

Il terzo elemento, la specificità dei modelli organizzativi, essi basati su un elevato grado di autonomia e di indipendenza decisionale sul coinvolgimento e la partecipazione nell'ambito degli organismi di gestione dell'impresa di differenti tipologie di soggetti, ognuno dei quali portatore ed espressione di interessi

diversificati, e sulla democraticità dei processi decisionali, non subordinati a criteri, logiche e meccanismi di ripartizione del capitale.

Sono queste le ragioni che inducono a ritenere l'impresa sociale una nuova categoria concettuale, diversa dagli altri soggetti del terzo settore, in quanto impresa, e diversa rispetto alle esperienze tradizionali di imprenditorialità, in quanto orientata al perseguimento di finalità sociali (Masseti, 2008).

2.3 Modello ibrido

Le imprese sociali trovano applicazione nei modelli ibridi in quanto esse operano tra mercato e hierarchy (Williamson, 1985; 1991).

L'innovazione del modello ibrido dell'impresa sociale (Battilana *et al.*, 2012; Battilana *et al.* 2014; Billis 2010; Dees e Elias 1998; Defourny e Nyssens 2006; Evers 2005; Pache e Santos 2010) è rappresentata dalla capacità di combinare modelli orientati alla co-produzione e co-creazione da parte degli attori coinvolti (Caroli, 2013) in grado di trovare soluzioni a problemi sociali, ambientali, economici al fine di produrre e distribuire valore sociale ed economico per la società (Rago e Venturi, 2014).

In tal senso, le imprese sociali attuano un'innovazione sistemica, ovvero una serie di innovazioni di prodotto, di servizio, di governance e organizzativo, interconnessi e dipendenti tra di loro (Mulgan, 2013).

In letteratura, l'origine delle organizzazioni avviene attraverso lo sviluppo e la conversione di organizzazioni esistenti, ma anche attraverso la costituzione di nuovi ibridi come soluzione all'esistenza di spazi di risposta fino a quel momento lasciati vuoti (Spear, 2011).

L'origine delle organizzazioni ibride può esser fatta risalire a due forze evolutive di tipo esogena ed endogena.

Nel primo caso, di origine esterna, il processo di ibridazione delle imprese dipende dalle nuove esigenze che nascono in risposta ai cambiamenti della globalizzazione che impattano sulle dinamiche sociali, politiche ed economiche,

ad esempio i limiti dello Stato nel fornire servizi di welfare e alle trasformazioni dei processi di erogazione dei servizi ad esso legati, la liberalizzazione dei mercati che hanno aumentato la concorrenza e forme di privatizzazione, cambiamenti derivanti dal ruolo delle nuove imprese nel fronteggiare l'evoluzione sociale dei fabbisogni e dei relativi servizi offerti, processi di cambiamento organizzativo legati ai modelli di governance e di gestione (Wood, 2010). In questo caso la nascita degli ibridi organizzativi possono derivare da *input* di differente natura di azioni *top-down* o *bottom-up*: nel primo caso la nascita di forme ibride è stimolata da politiche di governo *top-down*, ad esempio l'incoraggiamento della nascita delle imprese sociali (Cornforth e Spear, 2010) (Rago, Venturi, 2014); mentre la nascita di forme ibride possono emergere attraverso iniziative *grass-roots* o *citizens*, ad esempio il movimento del commercio equo e solidale (*fair-trade*) (Huybrechts, 2012).

In aggiunta ai fattori esogeni, l'ibridazione delle organizzazioni viene influenzato anche da dinamiche interne in quanto, attraverso l'evoluzione del suo modello, l'organizzazione cerca di rispondere alle esigenze sociali che vengono dall'ambiente esterno (Spear, 2011), attraverso processi di innovazione e alle caratteristiche del capitale umano presente all'interno dell'organizzazione. Al loro interno, le imprese sociali si costituiscono di elementi innovativi di diversa natura (Haigh e Hoffman 2012), sia di tipo evolutivo che totale (Rago, Venturi, 2014).

Le imprese sociali, attraverso il loro modello ibrido, mettono in discussione le classiche teorie economiche e logiche predominanti legate all'imprenditorialità, relative al ruolo, alle finalità dell'impresa e alla natura organizzativa di matrice pubblica e privata; classificazione che oggi è destinata ad esser sempre più labile. Da un lato l'impresa privata è guidata da forze di mercato e la sua finalità è la massimizzazione del profitto, appartiene agli azionisti ed è governata secondo un possesso azionario, generano entrate da un'attività prettamente commerciale, dall'altro le organizzazioni pubbliche sono guidate da principi di pubblica utilità e azione collettiva, appartengono alla Stato e cittadini e si dotano di risorse economiche attraverso la tassazione (Billis, 2010). Infine, le organizzazioni non-

profit del settore perseguono obiettivi principalmente sociali, la cui proprietà appartiene ai membri associati e sono di proprietà di membri, disciplinati dal elezione privata dei rappresentanti, si costituisce di risorse umane ibride (dipendenti e volontari) e genera entrate principalmente attraverso tassazione, donazioni e lasciti. In particolare, per la sua natura sociale, è proibita la distribuzione del profitto tra i membri dell'organizzazione. (Hansmann, 1980).

Le organizzazioni ibride perseguono un'attività sostenibile, ovvero tentano di creare miglioramenti sistemici diffusi a livello sociale e ambientale attraverso l'erogazione e la vendita dei loro servizi e/o prodotti (Rago, Venturi, 2014). In tal modo, le organizzazioni ibride sperimentano nuove combinazioni di attività imprenditoriali caratterizzate da elementi di innovazione volti ad ottenere un forte impatto in termini di cambiamento sociale (Rago, Venturi, 2014).

Se da un lato l'impresa sociale tende ad assumere un'organizzazione, comportamenti e incentivi misti in grado di attrarre le risorse umane e finanziarie necessarie al perseguimento dell'obiettivo per il quale è costituita (Borzaga, 2009), allo stesso tempo, la nascita della forma ibrida può generare sia ostacoli che opportunità legata a fattori di diversa natura, quali l'aspetto giuridico, finanziario, organizzativo e relazionale (Battilana et al. 2012).

Forma giuridica

Il problema che principalmente devono fronteggiare le imprese sociali è la loro forma e legittimità giuridica in quanto in essi si costituiscono e/o confluiscono due soggetti giuridici distinti nella stessa struttura (Battilana, 2014). Inevitabilmente, ciò comporta una maggior difficoltà nella gestione delle attività organizzative e amministrative dell'impresa (Defourny & Nyssens, 2008; Rago, Venturi, 2014).

Molteplici sono le forme giuridiche che si sono sviluppate negli USA e in Europa. Nel paese americano, si possono configurare tre differenti tipologie (Bromberger, 2011):

- b-corporation, è una certificazione che attesta a determinate imprese lo svolgimento di pratiche di responsabilità sociale, ambientale e economica.

I fondatori e i manager sono sottoposti a continui test e domande affinché la B-Lab, organizzazione no profit responsabile del rilascio della certificazione, possa oggettivamente e pubblicamente comprovare l’operato dell’impresa.

- benefit corporation, è una società di natura commerciale che si pone il raggiungimento di uno o più scopi sociali insito nel suo statuto giuridico e, all’interno del suo consiglio di amministrazione, è presente un socio il cui compito è quello di garantire il perseguimento della *mission* piuttosto che il profitto. Annualmente l’impresa redige un report al fine di illustrare le attività e gli obiettivi sociali raggiunti ed è, sotto l’attenzione di un ente esterno, sottoposta ad un processo di certificazione.
- Low Profit Limited Liability Company (L3C), è una società di capitali a responsabilità limitata che si pone la realizzazione di attività “a basso profitto” (Venturi, Zandonai) volte al raggiungimento di un obiettivo filantropico. La produzione di reddito e profitto non rappresenta il principale obiettivo perseguito dalla società.

Attualmente, In Europa, non è possibile definire uno “statuto” giuridico formale dell’impresa sociale in quanto sono nate diverse esperienze frutto di specifiche condizioni socio economiche e tradizioni giuridiche ancorate a livello nazionale e locale (Aicoon, Confcooperative).

Tab. 3: Imprese sociali e forme giuridiche in Europa.

Paese	Forma giuridica	Distribuzione utili	Governance	Scopo sociale
Belgio (“imprese a scopo sociale” - Legge 13/1995)	Società a responsabilità limitata, cooperative	E’ prevista una limitata possibilità di redistribuire gli utili	Natura partecipativa	Attività che hanno l’obiettivo di realizzare obiettivi sociali. Deve risultare dagli atti costitutivi indicati dalla legislazione che cosa costituisca un obiettivo sociale.
Italia (“impresa sociale” – legge n. 118/05 e decreti attuativi)	Tutte le forme giuridiche privatistiche del codice civile	Divieto alla distribuzione degli utili (sia diretta che indiretta)	Natura partecipativa	Produzione e scambio di beni e servizi di utilità sociale (assistenza socio sanitaria, educazione e formazione, ambiente, cultura, turismo sociale, inserimento)

				lavorativo, ecc.) in vista di obiettivi di interesse generale
Finlandia ("impresa sociale" - legge n. 1351/03)	Tutte le imprese a prescindere dalla forma giuridica e dalla struttura proprietaria	Consentita la distribuzione dei profitti senza alcun limite	Nessuna indicazione rispetto alla natura partecipativa	Le imprese sociali devono impiegare almeno il 30% di persone disabili e disoccupati di lungo periodo
Regno Unito (Community Interest Company regulations 2005)	Tutte le imprese regolate dal Companies Act of 1985	Non consentita	Nessuna indicazione rispetto alla natura partecipativa	Nessuna indicazione rispetto alla natura partecipativa
Slovenia (Legge sull'imprenditoria sociale 2011)	Tutte le forme giuridiche non aventi scopo di lucro	Non consentita	Nessuna indicazione rispetto alla natura partecipativa	Almeno il 50% dei ricavi deve derivare da "attività sociali" come definite per legge. Oppure almeno un terzo dei devono essere vulnerabili
Lituania ("impresa sociale" - legge 01/06/2004)	Tutte le imprese a prescindere dalla forma giuridica (imprese individuali, S.p.a., enti pubblici)	Consentita	Nessuna indicazione rispetto alla natura partecipativa	Almeno il 40% dei dipendenti deve essere costituito da persone svantaggiate, e comunque il loro numero non deve essere inferiore a 4. Il principale obiettivo di tali organizzazioni deve essere l'inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati e lo sviluppo di capacità lavorative e sociali

Fonte: Aicoon, Confcooperative, L'impresa sociale in Europa.

Governance multistakeholdership

All'interno delle imprese sociali viene adottato un complesso assetto di governance secondo un approccio multistakeholder (Borzaga, 2009), ovvero strutture multi-livello composte da organi di governo principali e secondari (Cornforth e Spear 2010) o un modello di network governance (Anheier, 2011; Andersson, 2012), che hanno la capacità di coinvolgere nella gestione interna dell'impresa una pluralità di portatori di interesse (Borzaga, 2009).

La presenza di diverse categorie di *stakeholder* provenienti da sfere d'azione differenti comporta una differenziazione di opinioni e aspettative sugli obiettivi e

priorità che l'organizzazione deve perseguire, creando a volte situazione e sfide contraddittorie (Venturi, Zandonai, 2014).

La governance multistakeholdership può rappresentare la principale innovazione nell'impresa sociale, in quanto differenzia tale impresa rispetto alle altre imprese commerciali, evidenziando la sua orizzontalità e la partecipazione di interlocutori diversi ai processi decisionali interni (Picciotti, 2013).

Finanziamenti

All'interno delle organizzazioni ibride le risorse finanziarie possono essere di natura mista, in parte provenienti da fondi per attività non profit ed in parte derivanti da fondi tipicamente for profit, ovvero possono derivare attraverso entrate commerciali frutto della vendita di prodotti e servizi ai clienti, ma anche dallo Stato attraverso programmi di finanziamento, e dai privati attraverso donazioni, finanziamenti, sovvenzioni (Battilana, 2014; Teasdale 2010). Per quanto riguarda il supporto finanziario di natura pubblica, esso può avvenire attraverso programmi statali specifici e/o programmi sovranazionali, rivolte all'impresa sociale e all'imprenditorialità sociale (Venturi, Zandonai, 2014), mentre per le fonti di finanziamento da parte dei privati, si sono sviluppate diverse forme, quali confidi e microcredito (Venturi, Zandonai, 2014).

A livello internazionale, stanno nascendo tipologie di finanziamento che, oltre al ritorno economico, generano anche un impatto di tipo sociale ed ambientale (West et al. 2009), tra le principali: grant, ovvero finanziamenti che non prevedono nessuna somma o interesse da restituire; debt, ovvero fondi prestati a condizione che vengano successivamente restituiti con interessi; equity, sono fondi che ritornano sotto forma di quote di proprietà dell'organizzazione; capitali pazienti, fondi strutturati investiti per garantire all'organizzazione il suo sviluppo e la sua crescita. La maggior parte degli le imprese sociali adottano i capitali pazienti, giustificati dal fatto che quest'ultimi rispecchiano la prospettiva di medio-lungo periodo delle organizzazioni ibride (Haigh e Hoffman, 2012).

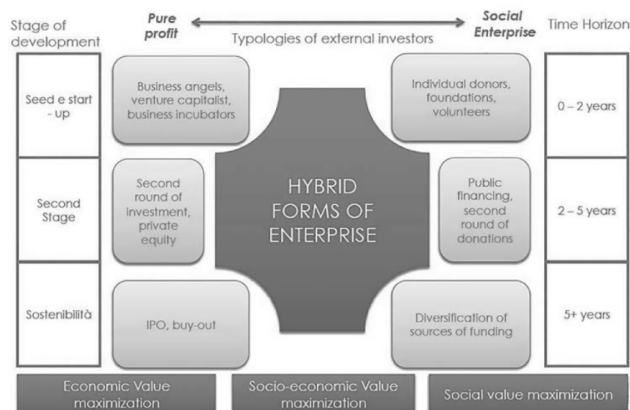
Se la forma organizzativa da un lato facilita l'accesso ad una molteplicità di risorse finanziarie, dall'altro può rappresentare un limite. Dato che sono un tipo di organizzazione difficile da delineare, essa può perdere facilmente la propria legittimità (Brandsen e Karré 2011) che, a sua volta, riduce l'accesso alle risorse economiche con implicazioni e impatti negativi sull'organizzazione (D'Aunno et al 1991; Barron et al. 1994).

Per superare i vincoli del capitale finanziario, sono state introdotte nuove forme giuridiche, quali le Low Profit Limited Liability Company, le Benefit Corporation e le Flexible Corporation negli Stati Uniti (Battilana *et al.* 2012), le Community Interest Company in Gran Bretagna (Nicholls 2010a) e le cooperative sociali in Italia (Borzaga, Defourny, 2001). Queste nuove strutture giuridiche permettono alle imprese sociali di ottenere, allo stesso tempo, sia un apporto di capitale proveniente dal mercato e sia ottenere determinati vantaggi fiscali.

Se da un lato Austin et al. (2006) suggeriscono che è possibile superare la tensione finanziaria attraverso accordi di partnership in modo da poter sfruttare e gestire le risorse in maniera ottimale, dall'altro Dacin et al. (2010) notano che le imprese, se avviano con gruppi di stakeholders meccanismi creativi, sono in grado di superare le barriere all'accesso delle risorse nell'ambiente esterno.

In entrambi gli studi sopra menzionati, risulta fondamentale per l'organizzazione creare forti legami con tutti gli stakeholder coinvolti (attivisti sociali, clienti, volontari e fornitori, etc.), in quanto tali rapporti possono essere sfruttati per facilitare l'accesso al capitale e risorse finanziarie (Mair e Marti 2006). Anche se le imprese sociali perseguono il raggiungimento di un'autonomia finanziaria e gestionale, allo stesso tempo creano legami e connessioni con gli altri attori presenti nell'ambiente in cui essi operano al fine di rispondere al "paradosso strategico del valore condiviso" (Florin, Schmidt, 2011), ovvero le imprese sociali cercano di rispondere alle difficoltà che emergono dall'ibridazione degli elementi che le caratterizzano: risorse umane e finanziarie di diversa provenienza, missione sociale ed economica, governance multistakeholder, etc. (Venturi, Zandonai, 2014).

Fig. 8: Strumenti finanziari a disposizione delle imprese ibride.



Fonte: Cusumano, Spano (2012).

Relazioni utenti e beneficiari

Se nelle imprese tradizionali for profit, e in generale nel welfare state, il consumatore è percepito come cliente finale, passivo destinatario di servizi, mentre nelle imprese sociali essi sono i beneficiari, persone e partner attivi, co-produttori dell'iniziativa (Needham, 2012). Infatti, le imprese sociali si caratterizzano dalla capacità di stringere forti legami con i diversi attori che costituiscono la comunità di riferimento attraverso il loro coinvolgimento alle attività, al fine di creare un rapporto di “vantaggio reciproco”.

La co-produzione può essere definita come “la fornitura di servizi tramite relazioni, regolari e di lungo periodo, tra produttori, professionisti, comunità, dove tutti danno un contributo sostanziale” (Borzaga, Zandonai, 2015: 1-7).

L'obiettivo delle imprese sociali non si limita solo alla semplice creazione di un valore sociale o economico in sé, ma a produrre un valore “di legame” (Rago, Venturi, 2014), essenza stessa della loro modalità cooperativa d'azione.

Dunque, il valore generato dall'impresa sociale deve essere interpretato secondo un (Hinna, 2005):

- valore di scambio, rappresentato dal suo equivalente quantitativo in denaro, nella misura in cui l'impresa si rivolge al mercato;
- valore d'uso, che si basa sull'utilizzazione materiale e alla funzione del prodotto o servizio offerto;
- valore del legame, rappresenta la relazione che si sviluppa tra i soggetti.

Le imprese sociali non agiscono come attori isolati ma si costituiscono come parte di un sistema di relazioni molto più ampio di istituzioni e di organizzazioni di tipo formali ed informali (Phillips et al., 2015), un network tra pubblico, privato e società civile che si costituisce con l'intento di mutare l'ambiente e lo *status quo* in cui operano (Caroli, 2013). All'interno di questo sistema la co-produzione, la condivisione e diffusione di conoscenza tra i membri può esser visto come processo d'innovazione sociale.

La co-produzione pone al centro le relazioni tra utenti che appartengono a reti sociali (famiglia, associazioni, enti amministrativi, organizzazioni, etc.) e che producono beni e servizi per sé e per la comunità di riferimento, attraverso l'impegno, la mutualità, il trasferimento di conoscenza, l'esperienza (Prandini, 2006; Venturi, Zandonai, 2006); in tal modo, gli utenti creano reti personali e network tra pari (Venturi, Zandonai, 2006).

Inoltre, l'ibridazione delle risorse multiple tra gli attori del mercato può esser ricollegata al modello di open innovation (Chersbrough, 2003) in cui la creazione di valore che si viene a generare (economico, sociale, relazionale, etc.) è data dall'insieme di risorse interne ed esterne condivise tra le singole organizzazioni in modo efficace al fine di ottenere uno scopo condiviso (Caroli, 2013). L'innovazione delle relazioni si caratterizza, quindi, attraverso lo sviluppo di una rete orizzontale *peer-to-peer*, secondo una logica e meccanismo cooperativo e di creazione di valore condiviso (Bartezzaghi, Rullani, 2008; Ferreira Serra, 2008; Fredberg et al., 2008).

L'innovazione delle relazioni scaturisce il nascere di comportamenti e processi creativi da parte delle parti coinvolte sia, in generale, all'interno della comunità, che nello specifico nell'impresa sociale. Infatti, essa grazie allo scambio e allo

sviluppo di relazioni e nuova conoscenza è in grado di acquisire nuove capacità. (Phillips, 2015).

Per incrementare e facilitare il processo relazionale tra gli utenti, si ritiene opportuno individuare luoghi, sia fisici che virtuali, affinché possa confluire tale scambio (Caroli, 2013).

La gestione delle risorse umane

Le imprese sociali possono essere in grado di attingere ad un capitale umano, composto sia da dipendenti che volontari, con competenze in grado di allinearsi all'obiettivo finale organizzativo, sia di natura sociale che economico dell'impresa (Doherty et al., 2014).

Nel suo insieme, le organizzazioni possono adottare un mix di strategie e metodi che permettano ai “dipendenti ibridi” (Battilana, 2014) di lavorare insieme in modo efficace, affiancando alle politiche di assunzione e di socializzazione anche quelle di integrazione tra l'attività economica e sociale. Nelle imprese sociali, i volontari rappresentano una figura importante, soprattutto quando all'interno dell'organizzazione sono in grado di fronteggiare ad una carenza di dipendenti e di competenze (Salamon et al. 2003). Dall'altro lato, essendo le imprese sociali di piccole dimensioni, hanno anche risorse economiche limitate (Bridgstock et al 2010) che non sempre permettono di stare al passo con le politiche retributive del mercato del lavoro; ciò comporta che le restrizioni in materia di salari e stipendi hanno conseguenze negative sul reclutamento dei dipendenti basato sulle competenze (Low 2006). In tal modo, le organizzazioni fanno leva più su incentivi motivazionali piuttosto che su quelli finanziari al fine di coinvolgere il personale (Austin et al 2006;. Dees 1998). A tal proposito, diversi studi (Battilana e Dorado 2010; Haugh 2007; Membretti 2007; Thompson et al. 2000), che esplorano il rapporto tra l'occupazione e il volontariato, hanno trovato come fattore strumentale la componente sociale della doppia missione per consentire i leader di reclutare e mobilitare lo sforzo da parte dei dipendenti, volontari e sostenitori. La combinazione tra missione economica e missione sociale è stata

spesso citata come forza motivante che fornisce ai dipendenti i frutti intrinseci di motivazione e soddisfazione sull'ambiente di lavoro (Bacchiaga e Borzaga 2001; Battilana e Dorado 2010). Per creare un ambiente nel quale le risorse umane lavorino armoniosamente, le imprese sociali hanno bisogno di trovare strategie efficaci per gestire le esigenze di questi gruppi di stakeholder (Borzaga e Solari 2001). Tra le strategie più efficaci vi è il rapporto e legame che si instaura tra organizzazione, dipendenti e volontari. Fondamentale risulta la capacità di creare all'interno dell'organizzazione un senso di appartenenza familiare, creare rapporti di fiducia e di sostegno reciproco attraverso una gestione partecipata (Haig, Hoffman, 2012). All'interno dell'organizzazione la figura dei dipendenti e i volontari viene riqualificata, essi non sono considerati semplicemente dei lavoratori, ma risorse chiave in grado di fornire idee, spunti, soluzioni sulle attività ed iniziative che affrontano gli aspetti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione (Haig, Hoffman, 2012). Dunque, l'impresa sociale si pone come luogo di attrazione di lavoratori con un livello di istruzione alta (Gagliardi 2013), con la capacità di combinare al suo interno una varietà di competenze, formazione ed esperienze dei diversi mondi di provenienza del capitale umano (Rago, Venturi, 2014). In aggiunta, l'innovazione delle imprese sociali consiste nella capacità sia di rappresentare un'alternativa a impieghi diversi e nell'attrarre lavoratori motivati e, al contempo, cerca di garantire l'inserimento e l'occupazione lavorativa a quei soggetti svantaggiati non inquadrati e/o persone marginali al mercato del lavoro.

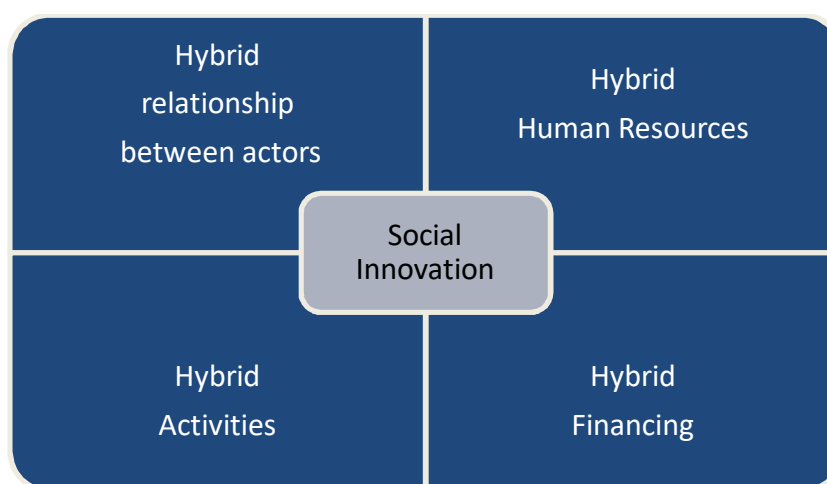
Come parte attiva dell'organizzazione, i dipendenti e i volontari interagiscono con i leader e/o presidenti e soci fondatori dell'organizzazione, con i quali sviluppando un modello di valori condivisi e norme di comportamento che costituiscono la cultura o molteplici subculture dell'organizzazione (Schein, 2006; Battilana, 2014). All'interno dell'impresa, risulta di fondamentale importanza il ruolo ricoperto dai fondatori e/o dal leader dell'organizzazione (Thompson et al., 2000), in particolare sui valori personali degli imprenditori sociali che, attraverso la duplice missione dell'impresa, alleviano il conflitto tra l'individualismo e il senso collettivo (Moizer e Tracey 2010). All'interno delle organizzazioni ibride,

il leader svolge una funzione positiva (Cameron, 2008; Caza e Cameron, 2008), ovvero in grado di sviluppare all'interno dell'organizzazione: un clima e sentimenti positivi, quali la fiducia, la gratitudine, la tolleranza; la capacità di perseguire obiettivi che contribuiscono al benessere della persona e si legano ai suoi valori, che hanno un ampio impatto e concorrono alla costruzione della comunità; una comunicazione bidirezionale, in grado di ottenere feedback dall'interlocutore, e orientata al concreto sostegno delle attività sviluppate; una rete di relazioni virtuose che permettono la costruzione di network e la valorizzazione dei punti di forza dei singoli. La principale azione che viene riconosciuta ai leader delle organizzazioni ibride è quella di riuscire a diffondere un sentimento di fiducia in grado di rendere maggiormente fluida l'attività delle organizzazioni. La fiducia è una relazione oggettiva che si basa sulla conoscenza reciproca: costruire delle relazioni basate sulla fiducia e sulle quali sviluppare la propria attività significa, dunque, riuscire a far convergere verso obiettivi comuni i mezzi a disposizione di ciascuno, ovvero co-operare. Alimentare un clima e delle relazioni basate sulla fiducia in un ibrido organizzativo, in particolare, significa riuscire a superare gli ostacoli, interni ed esterni rispetto all'organizzazione, che sorgono dall'intersecarsi delle diverse logiche istituzionali esistenti.

Un ulteriore elemento di innovazione è rappresentato dall'atteggiamento di cooperazione e condivisione delle imprese sociali sul mercato. Esse cercano di diffondere il proprio modello d'impresa tra le istituzioni e nei mercati in cui essi operano affinché siano replicati per il bene della società (Rago, Venturi, 2014; Haig, Hoffman, 2012). Le imprese, a differenza delle imprese for profit che cercano di innalzare solide barriere d'entrata nel mercato, agiscono secondo una logica non competitiva ma bensì partecipativa e collaborativa, eliminando in parte o del tutto le barriere d'ingresso: le organizzazioni ibride agiscono come imprenditori istituzionali in quanto cambiano le regole del gioco per tutte le organizzazioni (Haig, Hoffman, 2012); l'imitazione del loro modello viene interpretato come un fattore positivo e di successo (Rago, Venturi, 2014).

Tali forme di organizzazioni si sono sviluppate in particolare modo in settori quali: microfinanza, lotta alla povertà e ai problemi connessi, sanità (Kimberly, Evanisko, 1981; Ruef, Scott, 1998), sviluppo economico, ambiente, educazione e istruzione (Meyer e Rowan, 2006), politiche abitative, arti (DiMaggio, 1991), l'intermediazione finanziaria, vendita al dettaglio, prodotti di consumo, abbigliamento, alimentare e sviluppo software (Billis, 2010; Boyd, 2009; Dorado, 2006; Hoffman et al, 2012) (Battilana, Lee, 2012).

Fig. 9: Modello ibrido dell'innovazione sociale.



Fonte: elaborazione propria.

In definitiva, l'impresa sociale può essere considerata una nuova tipologia d'impresa in quanto detiene capacità e comportamenti innovativi volti, non solo a captare e soddisfare le esigenze e bisogni della comunità, ma ad adottare un'azione proattiva, in grado di fornire soluzioni efficienti ed efficaci in modo innovativo attraverso l'introduzione di nuovi prodotti e/o metodi di produzione, l'apertura verso nuovi mercati, l'acquisizione di nuove fonti di approvvigionamento, l'internalizzazione di nuove competenze organizzative e

gestionali, l'applicazione di nuovi modelli organizzativi in grado di coinvolgere diversi stakeholders; essa opera al fine di mantenere inalterati o raggiungere livelli di efficacia dei servizi erogati al pari delle imprese for profit (Borzaga, Defourny, 2001).

In conclusione, si ritiene che l'innovazione sociale relazionata all'impresa sociale può esser studiata come un fenomeno innovativo ibrido in grado di combinare una serie di risorse multiple (attori, risorse umane, attività, finanziamenti) in grado di soddisfare esigenze e bisogni della collettività perseguendo al contempo un'attività economica.

Nei successivi capitoli si cerca di evidenziare gli aspetti emersi in letteratura nel contesto del patrimonio culturale.

Capitolo III Analisi empirica

3.1 Metodologia della ricerca

3.1.1 Epistemologia della ricerca

Si producevano innovazioni sociali molto prima di sentire il bisogno di concettualizzarle (Busacca, 2013). Negli ultimi duecento anni le esperienze di innovazione sociale sono state moltissime e, anche se non ha problemi ad affermarsi come concetto mainstream, la fragilità teorica del concetto della social innovation ha delle evidenti mancanze epistemologiche di fondo.

La ricerca sociale pone le sue radici su tre principali paradigmi: positivismo, postpositivismo e interpretativismo, i quali si differenziano da l'un l'altro in virtù della concezione ontologica (la realtà sociale esiste?) epistemologica (la realtà sociale è conoscibile?) e metodologica (la realtà sociale come può esser riconosciuta?).

Il primo paradigma utilizzato nelle scienze sociali è il positivismo su cui fonda l'assunto che esiste una realtà sociale oggettiva, esterna all'uomo e conoscibile nella sua reale essenza. Qui l'obiettivo della ricerca sociale è di arrivare alla formulazione di leggi generali fondate su un rapporto di causa-effetto: scienze sociali e naturali non sono diverse dalle scienze naturali. L'ontologia del positivismo afferma quindi che la realtà sociale ha esistenza effettiva ed è conoscibile, come se si trattasse di una "cosa" (Durkheim, 1895). Dal punto vista epistemologico, il paradigma si basa su un rapporto distaccato tra ricercatore e oggetto di studio, i quali sono due entità indipendenti e non si influenzano reciprocamente al fine di creare una conoscenza caratterizzata da un ragionamento induttivo, ovvero da un'osservazione empirica (particolare) ad una individuazione di regolarità e ricorrenze fino ad arrivare ad ottenere risultati veri e certi e formulare leggi universali (generale). La metodologia positivista si basa su esperimenti e manipolazioni della realtà e le tecniche utilizzate sono quantitative (esperimenti, statistica) attraverso l'utilizzo di variabili.

Il postpositivismo, nato per rispondere alle critiche avanzate al positivismo, si basa sul realismo critico, ovvero afferma che esiste una realtà sociale esterna

all'uomo, ma che essa può essere conosciuta in modo imperfetto e probabilistico. La sua epistemologia si basa su un rapporto di interferenza tra studioso e studiato, che deve essere il più possibile evitato per poter formulare leggi non più assolute, ma limitate nel tempo e soggette alla continua falsificazione per poter arrivare sempre più vicini alla conoscenza assoluta. Come nel positivismo, la metodologia postpositivista basa su tecniche quantitative e variabili, ma apre anche ai metodi qualitativi.

L'interpretativismo ha origine all'inizio del XX secolo e vede in Weber il suo esponente principale. L'assunto basilare di tale filosofia non è quello di spiegare la realtà, ma bensì di comprenderla. Approccio di tipo umanistico, non esiste una realtà sociale universalmente valida per tutti, ma ne esistono molteplici: sono i diversi individui che attribuiscono un significato al mondo e la concezione della realtà varia fra soggetti e culture diverse. Infatti, la sua ontologia prevede il costruttivismo e il relativismo (realtà multiple), vale a dire che non esiste una realtà oggettiva (ogni individuo produce una sua realtà, e solo questa realtà è conoscibile); inoltre anche le singole realtà individuali o anche condivise tra i gruppi sociali, variano comunque tra le diverse culture e quindi non esiste una realtà sociale universale valida per tutti. *“Nel paradigma interpretativo la sola vera realtà sociale è quella vista dall'interno ... se si vogliono comprendere i fenomeni sociali, è necessario che il ricercatore scopra "la definizione della situazione" data dall'attore, cioè la sua percezione e la sua interpretazione della realtà, e il rapporto di entrambe con il suo comportamento. In questa prospettiva, i significati sociali (che orientano il comportamento) non si esauriscono nelle attività, istituzioni o oggetti sociali in quanto tali”* (Schwartz e Jacobs, 1979, trad. it. 1987: 38).

In questo paradigma, la ricerca sociale viene definita come scienza interpretativa. La metodologia prevede l'interazione tra studioso e studiato, grazie alla quale è possibile comprendere il significato attribuito dal soggetto alla propria azione e le tecniche sono quindi qualitative e soggettive.

Tab. 4: Confronto tra paradigmi della ricerca sociale.

	Positivismo	Postpositivismo	Interpretativismo
Ontologia	Realismo ingenuo: la realtà sociale è reale e conoscibile (come se si trattasse di una cosa)	Realismo critico: la realtà sociale è reale ma conoscibile solo in maniera imperfetta e probabilistica	Costruttivismo: il mondo conoscibile è quello dei significati attribuiti dagli individui. Relativismo (realtà multiple): queste realtà costruire variano nella forma e nel contenuto tra individui, gruppi, culture
Epistemologia	Dualismo/soggettività Risultati veri Scienza sperimentale in cerca di leggi. Obiettivo: spiegazione Generalizzazioni: leggi naturali immutabili	Dualismo/oggettività modificati Risultati probabilisticamente veri Scienza sperimentale in cerca di leggi. Molteplicità di teorie per lo stesso fatto Obiettivo: spiegazione Generalizzazioni: leggi provvisorie, aperte alla revisione	Non dualismo, non oggettività. Non separazione fra ricercatore e oggetto dello studio, ma interdipendenza. Scienza interpretativa in cerca di significato Obiettivo: comprensione Generalizzazioni: enunciati di possibilità, tipi ideali.
Metodologia	Sperimentale-manipolativa Osservazione Distacco osservatore-osservato Prevalentemente induzione Tecniche quantitative, analisi per variabili	Sperimentale-manipolativa modificata Osservazione Distacco osservatore-osservato Prevalentemente induzione (falsificazione delle ipotesi) Tecniche quantitative con apertura alle qualitative Analisi per variabili	Interazione empatica fra studioso e studiato Interpretazione Interazione osservatore e osservato Induzione Tecniche qualitative Analisi per soggetti

Fonte: Corbetta (1999).

Alla luce degli assunti basilari dei paradigmi di ricerca, l'elaborato predilige una filosofia interpretativista in quanto ritiene che l'innovazione sociale, nella sua sfera sociale ed economica, è un fenomeno così troppo complesso da non consentire una sua possibile teorizzazione da leggi definite e oggettive, tipiche del paradigma positivista e postpositivista. Nell'analisi dell'innovazione sociale, solo attraverso l'interpretazione della realtà, è possibile capire secondo il punto di vista lo sviluppo di come comunità, imprese e iniziative sociali sono in grado di

rispondere ai nuovi bisogni della collettività in quanto agiscono come attori sociali in grado di influenzare e/o modificare la realtà in un dato momento e circostanza.

3.1.2 Disegno di ricerca

Lo studio intende verificare empiricamente quanto emerso dall'analisi della letteratura sull'innovazione sociale, secondo un processo che tende a dimostrare le ipotesi che si fondono sull'osservazione diretta della realtà. A tal fine, si attua l'approccio deduttivo che, partendo dalle teorie ed ipotesi di fondo sull'innovazione sociale, cerca di derivare ad un'interpretazione empirica partendo dai modelli teorici esistenti.

Il presente elaborato si basa su una metodologia di tipo qualitativa, la cui scelta, è dovuta alla natura del fenomeno studiato, intende comprendere il fenomeno attraverso la prospettiva interna del significato che le persone danno alle loro esperienze e non da quella esterna del ricercatore ed esaminare le situazioni in funzione del contesto a cui appartengono e delle interazioni che le caratterizzano.

L'assunto della ricerca qualitativa è che il significato vero della realtà è determinato dal vissuto esperienziale delle persone ed è mediato attraverso la percezione da parte dell'investigatore.

La strategia di ricerca è rappresentata dall'analisi dei “*case study*” (Eisenhardt, 1989; Robson, 2002, Stake, 1995) che implica la comprensione dei dettagli di uno specifico contesto organizzativo (Erickson, 1986)

Mentre Robson (2002) definisce come caso di studio “*una strategia per fare ricerca che coinvolge un'indagine empirica di un particolare fenomeno contemporaneo nel suo contesto di vita reale utilizzo di più fonti di prova*” Robson (2002: 178), Yin definisce il case study come “*uno studio empirico che indaga un fenomeno sociale entro il suo contesto reale, quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti e nel quale vengono utilizzate molteplici fonti multiple di prova*” (Yin, 1989: 23). Rispetto a Robson, Yin (1993)

esalta l'importanza del contesto in cui il caso studio viene studiato, il cui confine tra oggetto e dimensione non è definito in modo evidente.

Secondo Marriam (1988), il case study non deve essere considerato solo come una scelta metodologica ma come un vero e proprio oggetto di studio (Stake, 1994: 236).

Il case study rappresenta una strategia di ricerca in grado di comprendere come e perché determinati fenomeni ed eventi si sviluppano ed evolvono all'interno di determinati contesti (Yin, 1994: 13-26); è tra le strategie che cerca di dare risposte alle domande: “perché?”, “cosa?”, “come?”.

Il caso studio può basarsi su un singolo (single case study) o su differenti casi studio (multiple case studies) esaminati in profondità. In questo elaborato si ricorre al *multiple case studies* in quanto viene principalmente utilizzato per studiare quei processi e fenomeni attraverso l'analisi di realtà che presentano caratteristiche analoghe. Il ricorso al *multiple case studies* avviene in quanto si intende dimostrare che il fenomeno di innovazione sociale applicata al patrimonio culturale è un fenomeno crescente che riguarda sempre più siti culturali gestiti dal basso.

Il ricorso a più fonti e dati nel case study necessita l'utilizzo della triangolazione, ovvero l'uso di diverse tecniche di raccolta dei dati all'interno di uno studio con il fine ultimo di supportare ciò che si afferma con dati concreti e veri.

Tra i principali strumenti utilizzati nella metodologia qualitativa vi è l'intervista qualitativa, tecnica utilizzata per ottenere informazioni rilevanti rispetto agli obiettivi di ricerca (ad esempio opinioni, atteggiamenti, comportamenti) (Gianturco, 2004:66).

L'utilizzo di tale strumento è dato dalla sua capacità di adeguarsi a nuove situazioni e contesti, caratterizzati da fenomeni generici ancora non ancora ben definiti.

Corbetta (1999) definisce l'intervista qualitativa come “una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di

interrogazione”. Michael Patton afferma che l’intervista qualitativa *“ha lo scopo di capire come i soggetti studiati vedono il mondo, di apprendere la loro terminologia ed il loro modo di giudicare, di catturare la complessità delle loro individuali percezioni ed esperienze...L’obiettivo prioritario dell’intervista qualitativa è quello di fornire una cornice entro la quale gli intervistati possano esprimere il loro proprio modo di sentire con le loro stesse parole”* (Patton 1990: 290).

L’obiettivo che si intende perseguire con l’intervista qualitativa secondo Corbetta è quello di:

- dare voce a dei soggetti fuori da schemi precostituiti;
- garantire maggiore flessibilità rispetto al questionario chiuso;
- rilevare e approfondire aspetti non verbali importanti;
- comprendere velocemente le dimensioni che caratterizzano il fenomeno da analizzare.

Se l’intervista qualitativa è in grado di arricchire e di far emergere informazioni e aspetti rilevanti da approfondire, essa però presenta anche alcuni svantaggi che sono da ricercare nel tempo di realizzazione e di analisi dell’intervista.

In base al grado di libertà dell’intervistato e dell’intervistatore, l’intervista può essere (Gianturco, 2004):

- strutturata: le domande seguono una formulazione e una sequenza programmata, uguale per tutti gli intervistati, i quali hanno assoluta libertà in relazione alle risposte.
- discorsiva semi-strutturata (o intervista guidata): le domande seguono una traccia predefinita, rappresentata da un semplice elenco di argomenti o domande generiche, che non vengono formulate secondo un ordine preciso ma l’intervistatore guida la conversazione nel modo che ritiene più congeniale al raggiungimento degli obiettivi e in risposta alle domande di ricerca.

- discorsiva non strutturata (o intervista libera): non vi è un elenco di domande da porre all'intervistato, ma si instaura tra l'intervistato e l'intervistatore una semplice conversazione su determinati temi, lasciando libertà all'intervistato di argomentare.

La scelta verso una tipologia di intervista piuttosto che un'altra dipende anche dal numero di interviste da analizzare: maggiore è il numero, maggiore è la propensione verso un'intervista strutturata; minore è il numero, maggiore è la propensione all'intervista semi o non strutturata.

Nel presente lavoro si è deciso di effettuare intervista semi strutturate, le quali sono state condotte seguendo una traccia (allegato 5), al fine di toccare/approfondire determinati argomenti.

Dato il fenomeno analizzato, si è lasciata la libertà all'intervistatore nel porre le domande, seguendo nel contempo sia una traccia aperta che chiusa.

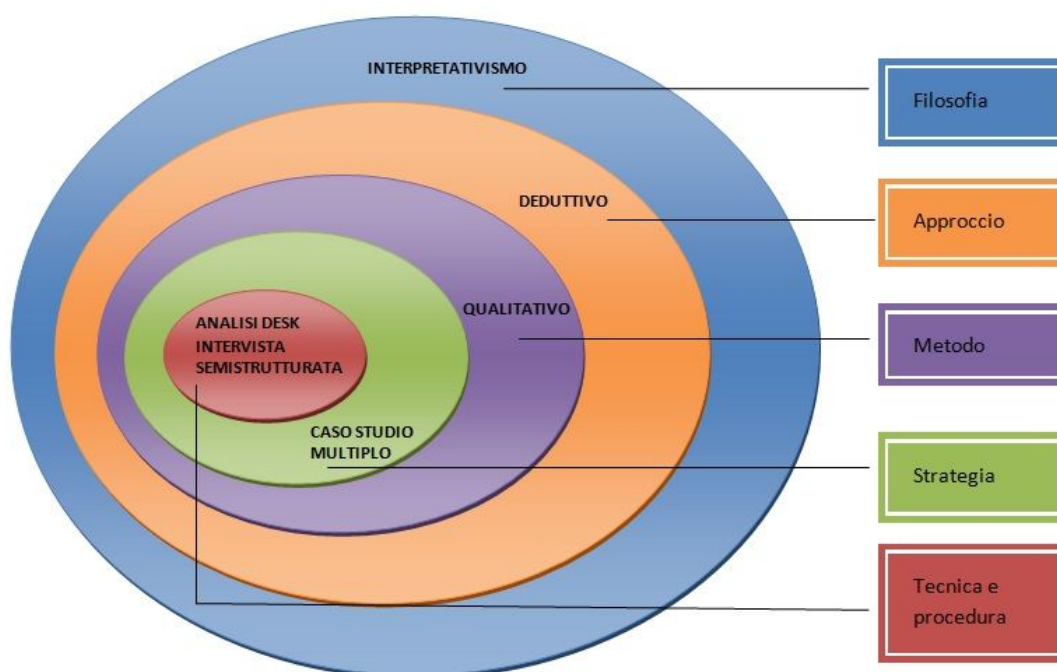
Le domande a risposta chiusa presentano un elevato livello di standardizzazione, sia per quanto riguarda i quesiti che le risposte. Le domande a risposta chiusa offrono a tutti lo stesso quadro di riferimento, facilitano il ricordo, stimolano l'analisi e la riflessione, costringono ad uscire dalla vaghezza e dall'ambiguità (Corbetta, 1999). Questo tipo di domanda presenta la caratteristica della rigidità in quanto non consente alternative di risposta che non sono state precedentemente previste dall'intervistatore e che possono, quindi, limitare l'oggetto di analisi. Per evitare questa rigidità, le domande a risposta aperta sono state introdotte per creare maggiore libertà di espressione e di flessibilità del contesto studiato.

In merito all'analisi dei dati e alla successiva elaborazione dei risultati, essi hanno riguardato, nella prima fase, la narrazione descrittiva dei singoli casi al fine di presentare la realtà di studio; successivamente, la realizzazione delle risposte alle domande di ricerca attraverso il confronto empirico dei risultati previsti ed ottenuti. Secondo la tecnica *pattern-matching* ci si può avvalere di tre conclusioni: nel primo, *literal replication*, i risultati tra i diversi casi studio analizzati sono conformi; nel secondo, *theoretical replication*, vi è una diversità dei risultati tra le

realtà studiate ma per cause pronosticabili; nel terzo, vi è una totale assenza di interdipendenza tra il risultato finale e l'ipotesi iniziale (Yin, 2003).

Infine, nell'elaborazione dei risultati ottenuti dalle interviste si è cercato di individuare dei cluster comuni per tutti e quattro i casi analizzati, in modo tale da poter avere una sintesi di tutte le risposte e, allo stesso momento, rispettandone la specificità di ognuna.

Fig. 10: Disegno di ricerca.



Fonte: adattato a Saunders M., Lewis P., Thornhill A., (2008).

3.2 Analisi del contesto in Italia

3.2.1 Analisi delle imprese sociali

L'istituzionalizzazione dell'impresa sociale nel panorama italiano è avvenuta grazie all'approvazione di una serie di provvedimenti normativi (legge n.381 del 1991; legge n. 118/2005; legge 13 giugno 2005, n. 118, in GU n. 97 del 27 aprile 2006, in vigore dal 12 maggio 2006; la riforma del terzo settore), che rappresentano un punto di riferimento legislativo anche per gli altri paesi europei (Borzaga, 2009). Lo sviluppo dell'impresa sociale tra i diversi paesi si è verificato in modo disomogeneo a causa dei diversi fattori sociale ed economici che hanno favorito o meno il loro incremento (Borzaga, Ianes, 2006). L'Italia figura tra i primi paesi in cui si è registrato l'incremento dell'impresa sociale a partire dagli anni '90 in poi come attore in grado di rispondere ai nuovi bisogni sociali non adeguatamente forniti né dal settore pubblico né dal for profit. Sia in Italia che negli altri paesi europei, l'incentivo principale alla diffusione dell'impresa sociale è dato in particolare dalla crisi del welfare e dal decentramento dei poteri tra le amministrazioni centrali e locali.

In particolare, nel contesto italiano sono le cooperative sociali a ricoprire un ruolo decisivo volto a creare e favorire nuova occupazione a quelle persone definite come "normodotate" e "svantaggiate" al fine di inserirle in un contesto lavorativo e sociale, in modo da permetterne l'integrazione e pieno recupero e contribuire a migliorare la qualità della loro vita (Borzaga, 2009).

Attualmente, in Italia il quadro delle imprese sociali si costituisce di:

- cooperative sociali
- associazioni e fondazioni
- società mutuo soccorso
- ex lege per azioni a responsabilità limitata e le imprese sociali
- cooperative tradizionali

Diversi sono gli studi condotti a livello nazionali per comprendere il fenomeno delle imprese sociali in Italia; dall'ultimo censimento condotto dall'Istat, in Italia

risultano più di 300 mila organizzazioni, 64 miliardi di entrate e circa 6 milioni di persone coinvolte (Istat, 2011).

Oltre ai dati Istat, principali studi sono stati condotti da Inps e da Iris Network. Gli studi esaminano in termini numerici lo sviluppo delle imprese, il settore di appartenenza, significativo potenziale di occupazione l'occupazione; dalla combinazione degli studi emergono dati interessanti, di seguito riportati:

Cooperative: nel 2011 sono presenti 11.264 cooperative sociali, di cui il 60,3% sono cooperative di tipo A⁴ mentre il 30,8% sono di tipo B⁵ Il restante 5,3% sono ibridi di tipo A e B⁶ e, infine, il 3,6% rappresentano i consorzi. Dislocate in percentuali diverse sul territorio italiano (nord 40,4%, centro 18,8%, sud 25,2%, isole 15,5%), esse operano in diversi settori di attività: il 39,5% nel settore dei servizi sociali, l'8% in istruzione e ricerca, il 6,6% nello sport, attività culturali e ricreative, il 32,4% è impegnato nello sviluppo economico e la coesione sociale. In merito al numero degli occupati, secondo i dati ISTAT del censimento del 2011, le cooperative sociali impiegati 365.006 lavoratori retribuiti (Borzaga et al., 2015). Il numero complessivo di persone impiegate dalle cooperative sociali è un terzo dei lavoratori impiegati da tutto il settore cooperativo e poco meno del 40% dei lavoratori impiegati dalle istituzioni senza scopo di lucro. Accanto ai lavoratori, vi sono più di più di 40.000 volontari hanno offerto i loro servizi in cooperative sociali. Invece, secondo i dati Inps del 2011, le cooperative sociali hanno attivato 381.248 posti di lavoro di cui il 71,9% a tempo indeterminato e il 18,9% a tempo determinato o stagionale (Carini e Borzaga, 2015). Da sottolineare la capacità delle cooperative di tipo B e mista (A e B) nel collocare nel mondo del lavoro più di 24.000 lavoratori svantaggiati, che rappresentano il 29,3% del numero complessivo di lavoratori retribuiti.

Associazioni e fondazioni: nel 2011 il numero delle associazioni, fondazioni, e altri tipi di organizzazione (ad esempio istituzioni religiose, società mutualistiche, comitati e altre forme di imprese non profit) è 289.927, di cui il 28% composto

⁴ Le cooperative di tipo A sono impegnate nella fornitura di servizi.

⁵ Le cooperative di tipo B sono impegnate nell'integrazione delle persone svantaggiate nel mondo del lavoro.

⁶ Sono cooperative che forniscono sia servizi di integrazione sociale e di lavoro.

da associazioni, il 35% dalle fondazioni e il 35,5% dalle istituzioni religiose. Rispetto alle cooperative sociali, le associazioni e fondazioni sono coinvolte in diverse attività economiche (sanità, educazione, ricerca, etc.), generando un ricavo totale di 33 miliardi di euro nel 2011. Le risorse umane su cui possono contare associazioni e fondazioni sono rappresentate da 451.736 lavoratori subordinati (60% del numero complessivo di lavoratori impiegati da tutte le associazioni e le fondazioni) e più 1.640.000 volontari. Rispetto alle cooperative che si basano più su risorse economiche derivanti dal lato pubblico, le associazioni e fondazioni si finanziano attraverso risorse private (77%, ovvero più di 63.000 organizzazioni).

Società di mutuo soccorso: nel 2014 si sono registrate come imprese sociali circa 109 società di mutuo soccorso (Venturi, Zandonai, 2014) con l'intento di erogare i sovvenzioni al fine di aiutare i loro membri in caso di malattia, invalidità temporanea o permanente e la vecchiaia. Se nell'ultimo secolo il numero delle imprese è diminuito a causa della perdita di importanza, dall'altro lato i cambiamenti che si stanno registrando nei servizi e settore sanitario stanno spingendo queste imprese verso una loro rinnovamento e sviluppo.

Ex lege per azioni a responsabilità limitata e le imprese sociali: solo con l'introduzione della legge 118/2005 e del decreto legislativo 155/2006 è stato consentito a questo tipo di impresa di registrarsi come impresa sociale; nel registro imprese al termine del 2013 il numero è pari a 774. Dall'indagine di Venturi e Zandonai (2014) emerge la dislocazione di queste imprese soprattutto al Sud (47,5%) occupate in attività di istruzione e formazione, sanitario (22%) e un 13% nei settori emergenti quali ambiente, produzione culturale, la tutela del patrimonio culturale e il turismo sociale. Le principali fonti di reddito di questi tipi di impresa sociale derivano dalla vendita di servizi agli utenti privati e alle famiglie.

Cooperative tradizionali: le cooperative di comunità si occupano della fornitura di servizi di interesse generale per la comunità diversa da quelle normalmente offerte dalle cooperative di consumo. Secondo lo studio condotto da Bandini, Medei, Travaglini (2015) dagli anni 2000 fino al 2014 sono state individuate 24

cooperative di comunità attive in Italia, con caratteristiche differenti: le imprese del nord nascono su iniziative degli stessi cittadini per migliorare le condizioni di contesto della collettività, mentre quelle del Sud il soggetto pubblico è il promotore che dà vita ad un processo sinergico degli attori sociali locali (Bandini, Medei, Travaglini, 2015).

Se da un lato la crisi economica ha portato alle cooperative delle perdite finanziarie e/o perché strettamente legati ai finanziamenti da parte dello Stato, dall'altro le imprese hanno cercato di dipendere sempre meno dal pubblico e offrire nuovi servizi, aprendosi verso nuovi mercati e settori (ad esempio la cultura, l'ambiente, il turismo sociale, il social housing, ecc.), puntando sulla crescita e sviluppo dell'impresa, migliorando la sua organizzazione interna (Venturi, Zandonai, 2012b).

3.2.2 Analisi del patrimonio culturale

Il patrimonio culturale svolge un ruolo fondamentale nella creazione e nella produzione del valore economico e sociale all'interno della società, in quanto rappresenta *“le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know how – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte della loro storia e del loro vissuto comune. Questo patrimonio culturale, materiale e immateriale, trasmesso di generazione in generazione, è costantemente ricreato dalle comunità e dai gruppi in risposta al loro ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia e dà loro un senso di identità e di continuità”* (UNESCO 2003, art. 2).

Nel suo complesso aspetto, secondo il Rapporto “Economia della Cultura in Europa” è possibile classificarlo in quattro principali aree (Kea, 2006):

- industrie creative: riguardano tutte quelle attività produttive ad alto contenuto creativo e che, allo stesso tempo, svolgono funzioni ulteriori rispetto all'espressione culturale in quanto tale (ad esempio l'architettura,

la comunicazione e il branding, l'artigianato creativo ed artistico, enogastronomia);

- industrie culturali: comprendono tutte le attività collegate alla produzione di beni strettamente connessi alle principali attività artistiche ad elevato contenuto creativo (ad esempio la cinematografia, la televisione, l'editoria e l'industria musicale);
- patrimonio storico, artistico, architettonico: sono attività dedite alla gestione, valorizzazione, conservazione e fruizione del patrimonio (ad esempio musei, biblioteche, archivi, gestione di luoghi o monumenti, ecc.);
- performing arts e arti visive: sono le attività non riproducibili (arti visive) e che possono essere fruiti soltanto attraverso una partecipazione diretta (ad esempio eventi).

Alle attività *core*, si affiancano le attività *creative driven*, ovvero tutte quelle attività che sono fortemente correlate ai processi e sinergie con il settore culturale ma che non sono strettamente ad essa riconducibili (ad esempio il settore ICT).

Secondo l'ultimo Rapporto "Io sono Cultura" (Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016) l'intero sistema culturale produce in Italia 89,7 miliardi di euro (+538 milioni rispetto al 2011), ovvero il 6,1% della ricchezza del paese, con un effetto moltiplicatore del 1,8 (160,1miliari): si arriva a ben 249,8 miliardi prodotti dall'intera filiera culturale (Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016).

Tab. 5: Incidenza sul totale del sistema culturale per valore aggiunto e occupazione.

	Valore aggiunto %	Occupazione %
Industrie creative	0,9	1,0
Industrie culturali	2,2	2,0
Patrimonio storico-artistico	0,2	0,2
Performing arts	0,5	0,5

Creative driven	2,3	2,4
Totale	6,1	6,1

Fonte: adattato a Unioncamere, Fondazione Symbola, 2016.

L'elaborato si limita a prestare particolarmente attenzione al patrimonio storico artistico architettonico, la cui ricchezza colloca l'Italia al vertice delle più importanti classifiche internazionali⁷, per l'enorme varietà (beni provenienti da diverse epoche e civiltà), la diversità (musei, biblioteche, monumenti, parchi, archeologia industriale), la diffusione (dai grandi attrattori culturali al patrimonio minore, ai borghi), l'unicità (integrato al territorio e comunità) (Settis, 2002).

Tab. 6: La ricchezza del patrimonio culturale italiano.

Patrimonio culturale	Quantità
Siti patrimonio dell'umanità	49
Beni archeologici vincolati	5.668
Siti archeologici subacquei	346
Chiese vincolate	85.000
Complessi cattedrali	300
Conventi	1.500
Dimore storiche	40.000
Rocche e castelli	20.000
Giardini storici	4.000
Musei	3.846
Parchi Archeologici	240
Complessi monumentali	501
Biblioteche	12.713
Archivi	7.345
Aree naturali protette	
Parchi Nazionali	24
Riserve naturali statali	147
Parchi Regionali	134
Riserve naturali regionali	365
Aree marine protette	27
Estensione aree protette	3.164 ettri (10% territorio)
Coste tutelate	648 km (8,8% delle coste)

Fonte: Consiglio, Riitano (2014).

⁷ Secondo la World heritage list l'Italia è la nazione a detenere il maggior numero di siti inclusi nella lista dei patrimoni dell'umanità (51), seguita dalla Cina (50), Spagna (45), Francia e la Germania (40).

La vastità del patrimonio culturale comporta una serie di problemi in merito alla sua tutela, valorizzazione, fruizione, gestione di risorse umane e finanziarie.

Nella gestione del patrimonio è possibile individuare due principali modelli: pubblico e privato.

Modello Statale. L'amministrazione pubblica e locale svolge un importante ruolo nella gestione, conservazione e valorizzazione del patrimonio in quanto rappresentano sia gli enti competenti nell'elaborazione delle politiche da attuare che gli enti erogatori di risorse finanziarie per la tutela e valorizzazione del patrimonio culturale (Beretta, Migliardi, 2012). Dal punto di vista normativo, l'Italia è uno dei pochi paesi che si è dotata di numerose norme e codici⁸ sulla tutela e salvaguardia del suo patrimonio ed è il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e del Turismo (MIBACT) l'apparato statale che ha la responsabilità di gestire tale patrimonio. Le criticità che deve affrontare l'amministrazione statale riguarda, in primis, i processi di cambiamento organizzativo a livello centrale e periferico attuati prima, nel 2001 con la modifica del Titolo V della Costituzione riservando allo Stato centrale esclusivamente la tutela del patrimonio e introducendo il concetto di potere legislativo concorrente tra Stato e Regioni in materia di valorizzazione e promozione dei beni ed attività culturali, e poi nel 2004 con il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (codice Urbani) (Consiglio, Riitano, 2014).

Dal punto di vista economico, data la natura meritoria⁹ dei beni culturali, l'intervento sul mercato dello Stato è volto a garantire un'equità sociale ed il suo intervento "riparatore" consente a tutte le classi sociali di accedere all'offerta cultura a prescindere dalle loro possibilità finanziarie (per approfondimenti Baumol, W e Bowen W., 1966; Stiglitz J.E., 1993; Throsby D., 1994). Allo stesso tempo però i problemi non mancano: vi è un'incapacità di allocare le risorse

⁸ In particolare si menziona: art. 9 della Costituzione "la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione; mentre il Codice Urbani del 2004 fornisce la definizione di bene culturale e di patrimonio culturale nazionale e impone l'obbligo ai soggetti privati di conservare i propri beni culturali e a quelli pubblici di tutelare e valorizzare il patrimonio culturale e conferendo preminenza alla tutela rispetto alla valorizzazione

⁹ Con il termine *merit goods*, coniato da Richard Musgrave nel 1959, si definiscono quei beni o servizi cui la collettività attribuisce un particolare valore funzionale allo sviluppo morale e sociale della stessa (ad es. l'istruzione, sanitarie, cultura).

economiche in modo adeguato, tempi burocratici troppo lunghi, continui tagli al settore cultura.

E' da anni che le risorse economiche sono sempre più scarse a causa della crisi e ad un'assenza delle politiche di investimento volte alla valorizzazione e tutela del patrimonio culturale. Dal 2008 ad oggi il settore registra -1,3 miliardi di euro di risorse per effetto del crollo della finanza pubblica, statale e locale, e degli investimenti privati (Federculture, 2014): nel 2013 il budget del dicastero scende a 1,5 miliardi di euro e nel corso degli anni ha perso il 27% del suo valore; nel triennio 2014-2016 le previsioni registrano un'ulteriore calo del budget del MiBACT a 1,4 miliardi (Federculture, 2014).

Fig. 11: Bilancio del Mibact (in milioni di euro).



Fonte: Federculture (2014).

Dinanzi alle difficoltà di natura soprattutto finanziaria del modello pubblico, si è cercato di ricorrere ad una visione più commerciale dei beni culturali, coinvolgendo le imprese private nella gestione del patrimonio.

Modello for profit. Le difficoltà mostrate dal sistema pubblico nel tutelare e gestire il patrimonio culturale italiano rappresentano un fattore che alimenta la richiesta di uno spiccato ricorso all'aziendalizzazione dei beni culturali.

Il coinvolgimento dei privati alla gestione del patrimonio culturale si è avuto in seguito ai provvedimenti legislativi, in particolare alla legge Ronchey 2012 e al Codice Urbani 2004, che hanno conferito ai soggetti pubblici la possibilità di dare in gestione a privati, cioè di esternalizzare, alcune attività e servizi collaterali (ad esempio servizi editoriali e di vendita di riproduzioni e cataloghi di beni culturali, servizi di caffetteria e ristorazione, sorveglianza, etc.).

Il ricorso alle imprese for profit rappresentava una risposta all'inefficienza, lentezza e incapacità innovativa del modello statale, ma agendo secondo una logica orientata al profitto, vi è un interesse da parte dell'impresa for profit di intervenire solo sui grandi attrattori o siti di maggior interesse al fine di ottenere dei risultati certi ed economicamente poco rischiosi, non curando una parte del patrimonio definito minore (Consiglio, Riitano, 2014). Le imprese for profit sono disincentivate al patrimonio minore in quanto non garantiscono sempre un incremento della produttività e risultati rispetto ai grandi attrattori.

Le principali complessità che emergono dal modello privato sono: l'attribuzione parziale delle entrate commerciali non superiore al 15%; esistono fenomeni di concentrazione significativa dei concessionari; i controlli pubblici sulla gestione dei privati sono sporadici e non inquadrati nell'ambito di indirizzi generali (Berretta, Migliardi, 2012).

Insieme ai due modelli precedentemente citati, vi è la presenza di una moltitudine di cittadini volontari che quotidianamente cercano di difendere e tutelare il patrimonio dall'abbandono e dal degrado, spinti da un amore, cura e senso civico nei confronti della propria cultura. Seppure importante, il loro impegno non è capace di alimentare una gestione sistemica di risorse multiple ed una sostenibile economico-finanziaria di cui, invece, richiede il patrimonio culturale.

Una soluzione innovativa alla gestione del patrimonio culturale può provenire da un **terzo modello di imprenditorialità sociale**. Nell'era dell'economia sociale accanto ai tradizionali attori si affiancano le imprese sociali culturali come nuove forme di partecipazione della cittadinanza alla gestione e valorizzazione del patrimonio culturale.

Queste imprese sono sempre più protagoniste di una nuova fase di gestione del patrimonio culturale, in particolare quello poco valorizzato o del tutto abbandonato, attraverso una nuova imprenditorialità sociale capace di combinare una serie di risorse umane e finanziarie ibride che permettono la valorizzazione di un bene comune, coesione sociale e legame con la società.

L'emergere dell'imprenditorialità sociale nel settore culturale rappresenta un orientamento che divide da un lato l'orientamento di iniziative nonprofit non in grado di generare valore economico e, dall'altro, le imprese culturali gestite secondo modelli for profit. L'impresa sociale in campo culturale presenta diverse opportunità: in primis, può generare un vero e proprio welfare culturale, sviluppare economie locali e un'offerta territoriale integrata, una gestione in rete di organizzazioni e asset culturali capaci di gestire e organizzare il comparto in modo più efficiente (Fondazione Symbola – Unioncamere, 2014) con una ricaduta positiva, diretto e indiretto, in altri settori, quali commercio, del turismo, dei trasporti, ma anche dell'edilizia e dell'agricoltura.

3.2.3 Casi studio analizzati

Nel seguente capitolo vengono individuate quattro casi di imprese culturali che hanno dato vita a significative iniziative di innovazione sociale.

L'obiettivo di questa ricerca è quello di comprendere l'innovazione sociale nel contesto del patrimonio culturale, andando a studiare le iniziative che operano sul territorio, le quali adottano nuove configurazioni manageriali ed organizzative volte alla tutela e alla promozione del patrimonio culturale.

L'analisi empirica, di tipo esplorativo, è frutto della raccolta e consultazione di molteplici fonti derivate on desk, quali report settoriali, articoli di quotidiani, documenti, periodici economici specializzati a carattere sia nazionale che internazionale, per comprendere la natura del fenomeno dell'innovazione sociale applicata al patrimonio culturale.

Data la numerosità e la diversificazione di realtà sviluppatesi nel panorama italiano, la ricerca si è focalizzata sulla realtà napoletana, individuando tra le

imprese sociali delle caratteristiche comuni; di seguito si elencano i tre criteri di classificazione delle iniziative culturali di nostro interesse:

- recupero del bene culturale fisico e materiale che presenta caratteristiche di singolarità ed interesse culturale, storico, artistico, archeologico, paesaggistico (rientrano in questa categoria antichi complessi monumentali, palazzi, ville, chiese, archeologia industriale, scavi archeologici, borghi e alberghi diffusi);
- fruizione pubblica del bene culturale da sito abbandonato o sottoutilizzato a spazio fruibile e valorizzato, al cui interno si attivano attività ibride, di tipo culturale, sociale ed economico al suo interno;
- creazione di nuova occupazione e impiego, attraverso un lavoro retribuito alle persone che operano all'interno dell'organizzazione.

Dopo aver creato una mappatura generale della realtà napoletana, l'attenzione si è concentrata su quattro imprese sociali di natura cooperativa ed associativa, casi che hanno apportato un'innovazione in determinate zone della città: centro storico, rione sanità, quartieri spagnoli; luoghi che, seppur ricchi di cultura, versano a tutt'oggi in condizioni socioeconomiche critiche.

Tab. 7: Elenco casi studio.

Impresa sociale	Referente	Ruolo ricoperto	Bene culturale recuperato/valorizzato	Area territoriale
Galleria Borbonica	Gianluca Minin	Presidente	Napoli sotterranea	Chiaia
La Paranza	Vincenzo Porzio	Socio fondatore e Responsabile comunicazione	Convento della Basilica di Santa Maria della Sanità, Catacombe di San Gennaro e San Gaudioso	Rione Sanità
Progetto Museo	Francesca Amirante	Presidente	Complesso Museale Santa Maria delle Anime del Purgatorio ad Arco	Centro storico
San Nicola da Tolentino	Federica Capuozzo	Socio fondatore	Monastero di San Nicola da Tolentino	Quartieri Spagnoli

Fonte: elaborazione propria.

Il secondo step ha riguardato la realizzazione di interviste approfondite ai presidenti e/o soci fondatori di quattro iniziative sociali con lo scopo di comprendere l'idea di base dell'iniziativa, il suo ciclo di vita, le opportunità e difficoltà riscontrate, il bene culturale recuperato e le attività svolte all'interno, i fruitori degli spazi e dei servizi generati all'interno del bene culturale; dati chiave per comprendere il tipo di modello gestionale ed organizzativo adottato e le ricadute che l'iniziativa ha sulla comunità, in termini di numero di risorse occupate, risorse economiche e finanziamenti ottenuti e/o generate.

Le interviste, costruite sulla base degli elementi emersi dall'analisi della letteratura, si sviluppano su alcuni aspetti oggetto di osservazione, quali fattori generativi, governance, risorse umane, organizzazione interna, risorse economico-finanziarie, network.

I casi studio sono stati contattati tramite posta elettronica presentando brevemente il progetto di ricerca. Durante le interviste face to face svolte nel sito culturale di appartenenza, della durata di circa un'ora e mezza ciascuna, sono stati illustrati in maniera approfondita gli obiettivi e contenuti della ricerca ai responsabili dell'iniziativa al fine di condividerne il progetto. L'ultima fase della ricerca empirica ha previsto l'assemblaggio delle informazioni derivate con quelle ottenute dall'intervista al fine di ottenere un'analisi finale dei dati emersi dall'intera indagine.

Le fonti derivate e le interviste sono state realizzate in un arco temporale compreso tra il 2016 e 2017.

Alla luce delle considerazioni emerse in letteratura, il presente studio di ricerca intende comprendere se e come viene applicata l'innovazione sociale nelle imprese sociali che operano nel patrimonio culturale, in particolare soffermandoci sulla relazione che vi è tra innovazione e imprenditorialità sociale attraverso un modello ibrido.

Il lavoro si pone le seguenti domande di ricerca:

- Quale rapporto c'è tra innovazione sociale e impresa sociale?

- Attraverso quali risorse le imprese sociali sono in grado di generare innovazione sociale?
- Quali modelli socioeconomici innovativi adottano le imprese sociali?

Capitolo IV – Ricerca empirica

4.1 Risultati dell'indagine

4.1.1 Galleria Borbonica

*“La Galleria non è un fine né un mezzo, ma un modus vivendi”
Gianluca Minin*

La Galleria Borbonica nasce per puro caso dall'iniziativa dei due geologi, Gianluca Minin ed Enzo De Luzio, che nel 2007 vengono incaricati di eseguire rilevazioni in una serie di gallerie sottostanti la collina di Pizzofalcone dal Comune di Napoli. Una volta addentrati nel sottosuolo, i due intuiscono la bellezza e le potenzialità di questa area, che all'epoca era in forte stato di degrado. Dopo due anni di scavo amatoriale, pian piano i geologi riportano alla luce il più affascinante percorso del circuito della Napoli sotterranea e fondano, insieme ad altri 5 soci, l'associazione Galleria Borbonica.

Grazie al loro impegno, è stato possibile risalire alla storia del tunnel e il ruolo che ha avuto nel corso degli anni. Per volontà di Ferdinando II di Borbone, il tunnel fu costruito nel 1853 come uso prettamente bellico e strategico in caso di fuga dei monarchi durante i moti del 1848. Ebbe, invece, un ruolo prettamente sociale quando, durante il periodo bellico (tra il 1939 e il 1945), la Galleria ed alcune ex cisterne limitrofe furono utilizzate come ricovero dai cittadini: qui tra i 5.000 ed i 10.000 napoletani trovarono rifugio durante i bombardamenti; tra le testimonianze più influenti vi è quella dell'ex Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano. Dopo la guerra e fino al 1970 la Galleria Borbonica fu utilizzata come deposito giudiziario comunale dove immagazzinavano tutto quello che, fino agli anni '70, veniva recuperato da crolli, sfratti e sequestri, tutto ciò che era stato estratto dalle macerie causate dai bombardamenti. Oltre ai numerosi autoveicoli e motoveicoli, al di sotto di cumuli di detriti alti 8 m, sono state rinvenuti oggetti personali di vita quotidiana, statue di epoche diverse tra le quali l'intero monumento funebre del capitano Aurelio Padovani, pluridecorato capitano dei bersaglieri nel primo conflitto mondiale e fondatore del partito fascista napoletano. Ritrovamenti che sono attualmente esposti lungo i percorsi del tunnel.

La riapertura e la gestione del sito non è stata ed è attualmente semplice, soprattutto per le difficoltose procedure legislative, amministrative e rapporti con la pubblica amministrazione in merito alla questione della concessione della cavità.

La legge del 1948 obbliga le amministrazioni locali a prendere le cavità in concessione dal demanio, ente proprietario, per poi poterle cedere a privati, ma il comune di Napoli non ottempera a tale legge.

Nel frattempo, nel 2005, viene sancita una nuova norma che regola la gestione e concessione da parte dello Stato dei beni inutilizzati ritenuti indisponibili (caserme, cavità, etc.) e Minin, dopo aver chiesto il parere all'ufficio del demanio di Roma sull'interpretazione della legge, ottiene la concessione diretta della cavità.

Dal 2005, anno in cui il presidente Minin entra per la prima volta nel sottosuolo, solo nel dicembre 2009 riceve la prima concessione d'Italia per la gestione di un percorso sotterraneo, come ex cavità di ricovero bellico. Dopo la concessione e un altro anno di pulizie, la Galleria Borbonica apre ufficialmente nell'ottobre 2010.

Nel 2016 la situazione relativa alla sua concessione risulta ancora complicata. Con l'entrata in vigore del federalismo demaniale, la situazione muta e le cavità passano al comune di Napoli. E' da un anno che la Galleria attende un cenno da parte del Comune e dalla società Napoli Servizi che ne gestisce il patrimonio.

Le attività e i percorsi all'interno della Galleria hanno una funzione culturale, turistica e sociale. I tour culturali si dividono in quattro percorsi turistici: Percorso Standard, che consente di passeggiare all'interno della Galleria, nei settori del ricovero bellico e nelle cisterne dell'acquedotto; Percorso Avventura consente di ammirare pregevoli cisterne del '500 e del '600 e di navigare su una zattera all'interno di una galleria della metropolitana abbandonata ed invasa dall'acqua; Percorso Speleo consente di addentrarsi, dotati di tute, caschi e luci, nei cunicoli e nelle cisterne dell'acquedotto alla ricerca di simboli realizzati nel tufo e di volare con una teleferica all'interno di un'enorme cisterna seicentesca; Percorso La via

delle Memorie, un percorso emozional-sensoriale. I prezzi dei diversi percorsi variano tra i 10-15-30 euro.

La Galleria ha un forte ruolo educativo e sociale, in quanto collabora con le scuole e con le nuove generazioni; ogni anno la Galleria registra tra le 2.500 e 3.000 presenze.

“Qui non fanno solo visita guidata. Prima noi mandiamo su Napoli un componente dell’associazione a scuola per fare una lezione, il che rende i ragazzi già più consapevoli del posto. Quando vengono qua sono tranquillissimi e pieni di curiosità e oltre la visita alla galleria li portiamo a vedere dei cumuli versati da alcuni pozzi qua nella zona e facciamo educazione ambientale e civica, che dovrebbero fare a scuola ma che non fanno. Alcune volte c’è anche la visita teatralizzata che parla della guerra e delle difficoltà perché a scuola i ragazzi non arrivano al programma della guerra e quindi lo facciamo noi qua. Tutto quello che si può fare con i ragazzi cerchiamo di farlo, perché sono l’unica speranza”.

La galleria si presta come location perfetta di eventi. Tre sono le principali modalità di gestione e di organizzazione di eventi tra la Galleria ed enti privati. Il caso più comune è l’assunzione integrale dell’organizzazione e gestione da parte della Galleria, definendo con il soggetto terzo lo standard da mantenere su come svolgere l’evento. Altro tipo di evento è la festa privata, il cui soggetto ospitante paga e fattura il fitto dello spazio. Da parte sua, la Galleria cerca di soddisfare le richieste del privato in merito alla musica e altre esigenze. La terza modalità prevede la partnership tra Galleria e gli organizzatori di eventi esterni nella realizzazione di manifestazioni, quali mostre e sfilate di moda. Insieme, cercano gli sponsor e dividono i profitti. L’organizzazione di eventi rientra come azione strategica di marketing per la promozione dell’immagine del luogo, in quanto il 70% delle presenze è su invito.

“Noi vogliamo anche divertirci qua dentro quindi ce la balliamo, ce la ridiamo: questo è un approccio particolare della gestione. C’è chi ci prende per matti, a me soprattutto, perché invece di prendere i soldi dei biglietti e mettermeli in tasca continuo ad investire qua dentro in eventi, strumentazioni. Quando si fa un evento vogliono il fumo? Compro la macchina per il fumo. Vogliono l’impianto elettrico con le luci? Compro le cose...e questi sono soldi no?!?...e non vogliono vedere le canalette? Io le metto sotto al tufo sotto traccia. Vogliono la domotica? Io compro la domotica. Sono soldi che potrebbero andare a me ma non vanno. La verità è che la vita va vissuta e me lo ritrovo sotto un altro punto di vista, sotto l’aspetto personale e di stima. C’è gente a cui questo va bene, altri invece seguono i soldi, dipende da come si è dentro.”

Per quanto riguarda il numero di ingressi, per il 2015 stati quantificati in media 35.000 presenze, di questi circa due terzi sono turisti extraregionali.

“Ogni anno aumentiamo del 15% circa, rispetto all’anno precedente e in termini di incassi ho notato che ogni anno miglioriamo...il che vuol dire che stiamo andando bene, sia di comunicazione che di passaparola. Siamo secondi su TripAdvisor, dopo Cappella Sansevero”.

La Galleria è aperta ogni venerdì, sabato e domenica e nei giorni festivi e in concomitanza delle festività previste dal calendario nazionale, la sua apertura nel weekend è strettamente legata al flusso turistico e alle spese di gestione che la Galleria deve sostenere. La Galleria Borbonica è l’unica cavità del circuito della Napoli sotterranea con due accessi attivi che consente le visite anche a portatori di handicap o con difficoltà motorie.

Il discorso relativo alle risorse umane impiegate nelle attività della Galleria riguardano ruoli e funzioni diverse. I soci fondatori sono 6 e lavorano a titolo gratuito per la gestione, mentre per la parte operativa emettono fattura. Dalla sua apertura ad oggi, il personale impiegato che lavora stabilmente è di circa 15 – 20 unità ed è inquadrato secondo diverse tipologie di contratto, sia a tempo

determinato che apprendistato, tre a tempo indeterminato. La Galleria collabora anche con le università di Napoli con stage tirocini curricolari.

“Le ragazze qui non solo diventano brave sulla storia di questo posto, ma diventano spigliate nel modo di presentarsi, di parlare negli occhi, nel modo di risolvere i problemi di tutti i tipi, perché qua ognuno fa tutto (se c'è da cambiare la lampadina, se c'è da sistemare delle cose, etc.). Quindi diventano persone che a 360 gradi si sanno muovere, si occupano di comunicazione e di eventi”.

Spesso, alcuni cittadini dopo la visita, si sentano coinvolti nel progetto e si propongono come volontari e decidono di partecipare attivamente al recupero della Galleria; dalla sua apertura ad oggi si registrano circa 200 volontari all'anno.

“nella Galleria sono nate storie, amicizie, amori e passioni, chi viene qua poi non se ne va più. Si crea un clima di familiarità e di condivisione forte...abbiamo un gruppo anche su facebook e i ragazzi mi assillano: Gianluca a quando la nuova pulizia?!?. Qui ci si diverte, lo si fa per spirito di gioco e di squadra. Poi per rafforzare il tutto ho fatto realizzare per i ragazzi le maglie della galleria...li vedi che vanno in giro per Napoli e fotografano la maglia della galleria nel luogo in cui si trovano, una sorta di pubblicità esterna alla galleria. Ottieni la maglia dopo 3 incontri, i ragazzi vengono qui e in base alla possibilità si decide che fare, uno scava, uno sposta i secchi, un altro lava le cose che ritroviamo, ognuno da una mano come può. Facciamo tante foto durante le pulizie, i ragazzi si divertono e dalle foto si percepisce il clima sereno e cooperativo che emerge”.

L'Associazione non ha ricevuto alcun tipo di finanziamento pubblico o privato né nella fase di recupero degli spazi (durata 5 anni) né a supporto della gestione. Dalla sua apertura ad oggi la Galleria richiede circa 70.000 euro di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria di 6mila mq di sottosuolo, e se aggiungiamo i costi del personale la cifra raddoppia, circa 140.000. Per

raggiungere il suo break even point, la Galleria deve raggiungere i 150.000 euro annui.

“Tutto quello che vedi è stato fatto con i fondi dell’associazione senza chiedere una lira a nessuno. O meglio, li abbiamo chiesti ma non ce li hanno dati. Per i primi due anni poiché non abbiamo incassato manco un euro, è stata la mia famiglia che, invece di comprarmi una casa, mi ha dato i soldi per la galleria borbonica”.

Allo stato attuale l’unica fonte di finanziamento è costituita al 100% da entrate commerciali, provenienti dalla vendita dei tickets.

E’ stata avanzata la proposta di un privato che voleva investire nell’associazione ma voleva al contempo ricavarne il 40-50% in nome dei soldi che investiva. I soci non sono stati d’accordo.

“i soldi velocizzano solo un procedimento che comunque avviene, nel senso che per fare una cosa invece di metterci tre mesi ci metti un anno. A me che me ne importa, tanto prima o poi lo fai, è solo una questione di tempo. I soldi ti accorciano i tempi, se io devo fare un intervento di restauro e lo fa una persona ci mette un mese, se lo fanno in 10 ce ne mettono una settimana. Ma a me non cambia nulla perché non corro, non devo fare la corsa ad ostacoli e devo arrivare primo a qualcosa. E’ un modus vivendi, no?!? Che poi la galleria ha portato beneficio di immagine a tutti i componenti che sono qua dentro. Adesso dove andiamo andiamo ci conoscono, è obiettivamente un vantaggio, una cosa carina”.

L’Associazione può contare su partnership con scuole, compagnie di eventi, tour operators e compagnie di navi da crociera, soprattutto americane, inglesi, francesi, spagnoli, ma non italiane. Inoltre ha stretto accordi di bigliettazione integrata e/o scontistica con altre realtà napoletane legate ai percorsi sotterranei della città, come La Paranza, Celanapoli, Museo del Sottosuolo.

La Galleria non collabora con pubblica amministrazione e istituzioni pubbliche, anzi, nel corso degli anni la Galleria ha un'”agenda nera” sulla quale ha inserito il nome di tutte quelle persone che, in un modo o in un altro, hanno ostacolato l'apertura del sito culturale e, per le quali, non è previsto l'ingresso all'interno di esso.

I progetti futuri della Galleria già sono ben delineati nella mente del presidente Minin, che aspetta il permesso dalle autorità competenti per costruire un museo a due piani, un giftshop, una sala convegni e conferenze per presentazione di libri e progetti, con la previsione di un ascensore per disabili; nonostante avesse ricevuto il plauso dal soprintendente, Gianluca non può andare avanti con i lavori, in quanto, a causa delle problematiche relative alla concessione, non riesce ad ottenere il permesso per la realizzazione del museo.

Altro progetto commerciale che la Galleria ha avviato è la creazione di giftcard, ovvero la possibilità di regalare il pacchetto dei percorsi della Galleria borbonica .

“Un po’ quando vai a fare un regalo in un negozio, qui puoi comprare il gift e regalarlo a qualcuno, oppure cederlo se hai già fatto uno dei tre percorsi, è conveniente...più che altro regali cultura! Dopo natale vorrei fare anche il pacchetto di coppia”.

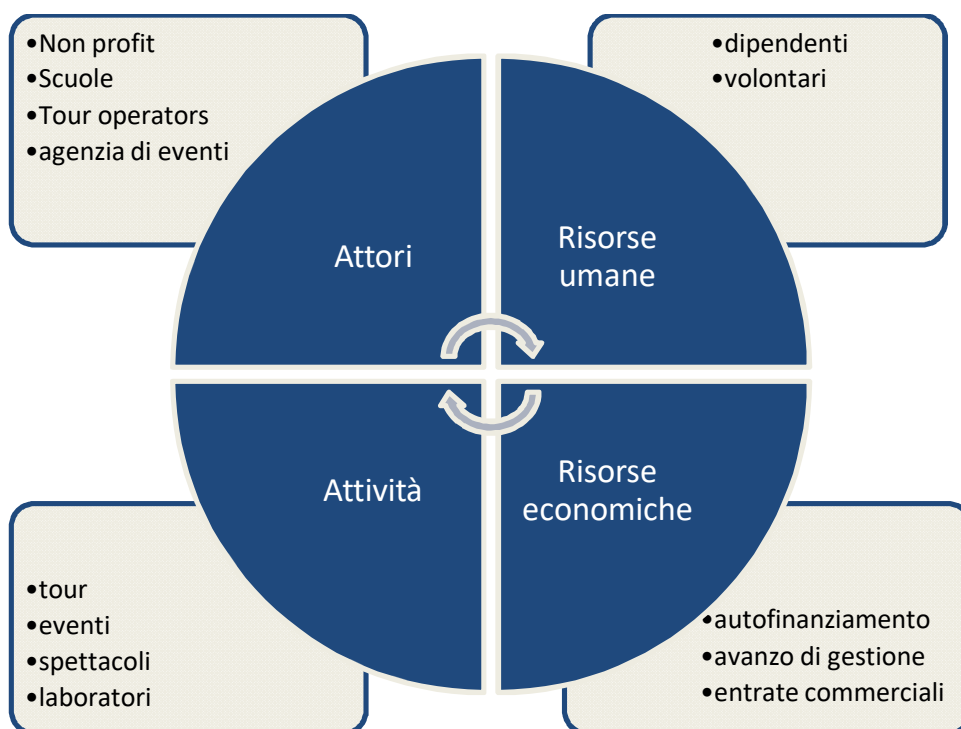
Questa strategia è rappresenta un'innovazione, fino ad ora inutilizzata ne da siti culturali pubblici che privati.

La filosofia alla base dell'operato della Galleria che la differenzia dalle altre realtà di Napoli sotterranea è il disinteresse del fattore economico da perseguire ad ogni costo.

“la prendiamo con molta più leggiadria e meno stress. Noi lo viviamo e ce lo godiamo, solo così te la vivi come una cosa bella. Fondamentalmente noi come galleria siamo stigmatissimi a livello nazionale, e la stima va alle persone fisiche va all'organizzazione, e noi di questo siamo orgogliosi. Ha detto il viceministro ai beni culturali che è venuto qua che ci conoscono a Roma che siamo un

modello nazionale. Due anni fa siamo stati premiati a Montecarlo per la prima volta nella storia di questa città dall'assemblea parlamentare del Mediterraneo. L'ambasciatore italiano mi ha voluto a cena con lui insieme a vari ministri e senatori, siamo andati in questo club e tutti hanno voluto sapere come avevo fatto senza un euro dallo Stato a creare tutto questo...ed è stato bello. Questa è la soddisfazione più grande”.

Fig. 12: Modello ibrido della Galleria Borbonica.



Fonte: produzione propria.

4.1.2 La Paranza

*“Nel Rione ormai c'è la consapevolezza
che Napoli va ricostruita e restaurata,
nelle cose e nello spirito”
Fondazione San Gennaro*

La cooperativa La Paranza nasce ufficialmente nel 2006 da un gruppo di ragazzi del Rione Sanità che, grazie all'aiuto di Don Padre Loffredo, decidono di riscoprire e valorizzare il patrimonio culturale e artistico del Rione.

Le prime attività intraprese riguardano la gestione delle Catacombe di San Gaudioso, nella Basilica di Santa Maria della Sanità e il recupero dell'antico convento francescano annesso alla basilica, il cui restyling del b&b “Casa del Monacone” è a cura del designer Riccardo Dalisi.

Entrambi i siti, di proprietà della curia sono concessi alla cooperativa in comodato d'uso gratuito. Allo stesso tempo, la cooperativa si è attivata per il reperimento di finanziamenti attraverso sia fondi privati che bandi di gara; fondamentali sono stati gli investimenti da parte di un gruppo di imprenditori privati per la realizzazione del b&b. Nonostante il periodo di crisi nel 2006 in poi a causa della poca attrattività di Napoli come meta turistica e della nomea del Rione come luogo di malavita e degrado, nel corso degli anni b&b raggiunge buoni risultati che consentono l'inquadramento contrattuale a tempo indeterminato di due ragazzi, poco più che maggiorenni della cooperativa, in grado di gestire in modo autonomo l'attività di accoglienza.

“Abbiamo vissuto momenti difficili perché il turismo a Napoli non è sempre stato così ma da qualche anno è in ripresa e a noi ci permette di fare un percorso di crescita con i ragazzi”.

Il 2008 rappresenta l'anno di svolta grazie alla vittoria del bando storico-artistico di *Fondazione con il Sud* di 500.000 euro che ha dato vita al processo di recupero e apertura al pubblico delle Catacombe di San Gennaro. Altrettanto importante è stata l'attività di fundraising di 600.000 euro insieme a L'Altra Napoli onlus;

finanziamenti che hanno consentito la pulizia e accessibilità del sito, impianto di illuminazione, recupero degli affreschi, riapertura di spazi inaccessibili, eliminazione di barriere architettoniche, etc.

La curia (proprietaria del bene culturale), tramite la diocesi di Napoli (ente gestore), affida a La Paranza la gestione del sito in comodato d'uso gratuito per 99 anni.

Nelle catacombe i ragazzi oltre alla gestione ordinaria delle attività di visite guidate all'interno del sito culturale, hanno avuto l'intuizione di organizzare eventi e manifestazioni *ad hoc*, al fine di dare una spinta maggiore sia dal punto di vista comunicativo che di target, ma anche economico. La partecipazione della cooperativa avviene anche agli eventi di comunità del Rione, un esempio sono "Benvenuti al Rione Sanità" e "La Notte Bianca". Inoltre, sono coinvolti attivamente nella promozione e realizzazione dell'itinerario "Il Miglio Sacro", un percorso lungo un miglio volto alla scoperta dei tesori del Rione Sanità.

Di anno in anno il numero dei visitatori incrementa sempre più, dai 5.160 visitatori nel 2006 ai 28.147 nel 2012, fino al 2015 di 68.860 visitatori, fruitori sia nazionali che internazionali.

Accanto all'attività turistica, la cooperativa gestisce il bar e la zona relax interna al sito e, dal 2016, è stato introdotto anche il servizio bookshop.

Di conseguenza, si registra un incremento del fatturato: dal 2013 di 200.000 euro a 400.000 nel 2015; per raggiungere la sostenibilità economica non è stato semplice *ma ci sono voluti circa sei anni di duro lavoro e 40.000 visitatori per raggiungere il break even point.*

Le fonti di sostentamento sono rappresentate principalmente dalla vendita dei tickets delle visite guidate ed eventi, mentre una piccolissima percentuale proviene dalle donazioni di privati. Coperti tutti i costi relativi alla gestione, manutenzione, personale, la cooperativa reinveste l'avanzo di esercizio in progetti sociali nel quartiere.

Il crescente numero di visitatori, attività e fatturato richiede e permette l'incremento di nuove risorse umane all'interno della cooperativa che passa dai 5 ragazzi nel 2006, a 12 dipendenti nel 2012, a ben 22 persone nel 2016. Di anno in

anno, le risorse sono inquadrare contrattualmente sia a tempo determinato che indeterminato.

Nella cooperativa non è concepito il rapporto capo-dipendente, ma lo stare insieme è considerata la base della strategia aziendale.

“A noi non servono dipendenti, ci serve uno che vuole diventare un socio, un fratello, una sorella, che alla catacombe sta a casa sua e non sul posto di lavoro... facciamo attività insieme per creare legame che vada oltre al rapporto lavorativo”.

Nella gestione dei suoi membri, la cooperativa adotta la tecnica “Fun for staff”, ovvero ritagliarsi momenti per stare insieme e svolgere attività in comune, all’interno e/o all’esterno delle catacombe, affinché risulti possibile creare un clima coeso in cui è possibile condividere progetti, idee, lavoro e processo.

“le pulizie nelle catacombe è un’attività che ci serve per essere più uniti..è questa è una forza che genera un vantaggio competitivo sugli altri perché quando si scende a lavoro il giorno dopo si ha il sorriso smagliante, più allegri e appassionati, si ha più amore per quella moquette del pavimento che il giorno prima abbiamo curato. Questo si traduce in passione che arriva al visitatore. Le buone recensioni su TripAdvisor sono il frutto del lavoro di gente brava che viene selezionata secondo determinati elementi. Per noi nella selezione gli elementi che determinando la scelta non sono sempre la qualificazione della persona ma la propensione alla crescita e al lavoro di squadra che ovviamente è fondamentale”.

La cooperativa ha rappresentato una sorta di incubatore per Officina dei Talenti e Casa Tolentino, altre due esperienze imprenditoriali nate con l’intento di replicare il modello.

Il 16 dicembre 2014 tutti gli enti del Terzo Settore che operano nel Rione Sanità confluiscono nella realtà Fondazione di Comunità San Gennaro, sia in qualità di espressione del territorio che come cappello-salvadanaio unico per far

convogliare le forze economiche ed umane. Come La Paranza, anche le associazioni locali e gli esercizi commerciali sentono la necessità di migliorare il territorio e la qualità della vita del rione.

“Ecco perché è una Fondazione di Comunità...è un’esigenza che nasce dal basso, mette insieme tutti gli enti che fino ad oggi hanno lavorato insieme per questo obiettivo ultimo “più alto” di migliorare la qualità della vita nel rione sanità attraverso l’educazione verso i giovani, il recupero dello spazio e promuovendo la cultura del bene...perché qui tutto è donato”.

Oltre alle attività relative ai beni storico-artistici, vi sono progetti a sostegno della cultura e delle sue molteplici forme: dalle arti creative, musicali, teatrali, artigianali, enogastronomiche, etc. La Fondazione concentra le attività e le risorse prevalentemente a quelle fasce della popolazione meno protette e svantaggiate, con una serie di attività a sostegno anche di progetti di formazione e inserimento lavorativo, in modo da consentire un processo di autosviluppo rionale. La Paranza, insieme ad altri enti¹⁰, è tra i soci fondatori della Fondazione.

“Insieme lavoriamo per promuovere la cultura del dono e favorire la coesione sociale affinché si possa innescare un cambiamento dal basso”.

Allo stesso tempo, La Paranza è uno dei soci di Co-Operazione San Gennaro che, a sua volta, è socio della Fondazione di Comunità. La Co-Operazione da, in qualità di socio, 10.000 annui alla Fondazione, l’obiettivo è quello di arrivare a 100.000 euro in 10 anni, i cui soldi vengono reinvestiti nei progetti sociali e culturali del rione.

Tra i progetti futuri della La Paranza, vi è l’intenzione di diventare partner del Museo di Capodimonte e attivare il servizio privato di navetta per incrementare e

¹⁰ Associazione Co-Operazione San Gennaro, Caronte S.r.l., Feudi di San Gregorio S.p.A., Fondazione Alberto e Franca Riva Onlus, Fondazione Grimaldi Onlus, Fondazione Pasquale Di Costanzo, Fondazione Peppino Vismara, L’Altra Napoli Onlus, Parrocchia Santa Maria della Sanità, Parrocchia S. Severo alla Sanità, Rete San Gennaro, Famiglia Buonafede.

facilitare il flusso dei turisti dal centro storico fino a Capodimonte, area di Napoli difficilmente raggiungibile con i servizi di trasporto pubblico. Inoltre, la cooperativa, insieme alla Fondazione, nel 2017 hanno in programma un mega evento popolare per il cinquantenario di Totò.

“Stiamo già ragionando con Alessandro Siani per fare due mesi di eventi. Nel 2017 ci sarà il cinquantenario delle morte di Totò, il suo rione lo omaggerà il suo principe della risata”.

Gli interventi sociali culturali e turistici hanno un unico obiettivo comune: caratterizzare sempre di più il Rione Sanità attraverso murales e streetart, arredo urbano, recupero di spazi, pedonalizzazione di aree comuni; spingere sempre più alla riappropriazione del bene comune e alla cura delle bellezze del rione.

Tra le sponsorship di maggior rilievo, compaiono attori privati e del terzo settore, quali: Banco di Napoli, Confcooperative, Fondo Ambientale Italiano, Ministero dei beni ed attività culturali, Poste Italiane, Fondazione con il Sud, Fondazione Peppino Vismara, Goethe Institute, Institut Français, Unione degli Industriali di Napoli, L'Altra Napoli Onlus, Console Onorario della Repubblica Federale Tedewsca, Fondazione Banco di Napoli, Aeroporto Internazionale di Napoli, IBM.

Oltre a Fondazione con il Sud, La Paranza è vincitrice del bando Smart Cities and Social Innovation del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca per la realizzazione dell'app del Rione Sanità; bando che ha comportato una serie di controversie tra La Paranza e l'amministrazione statale.

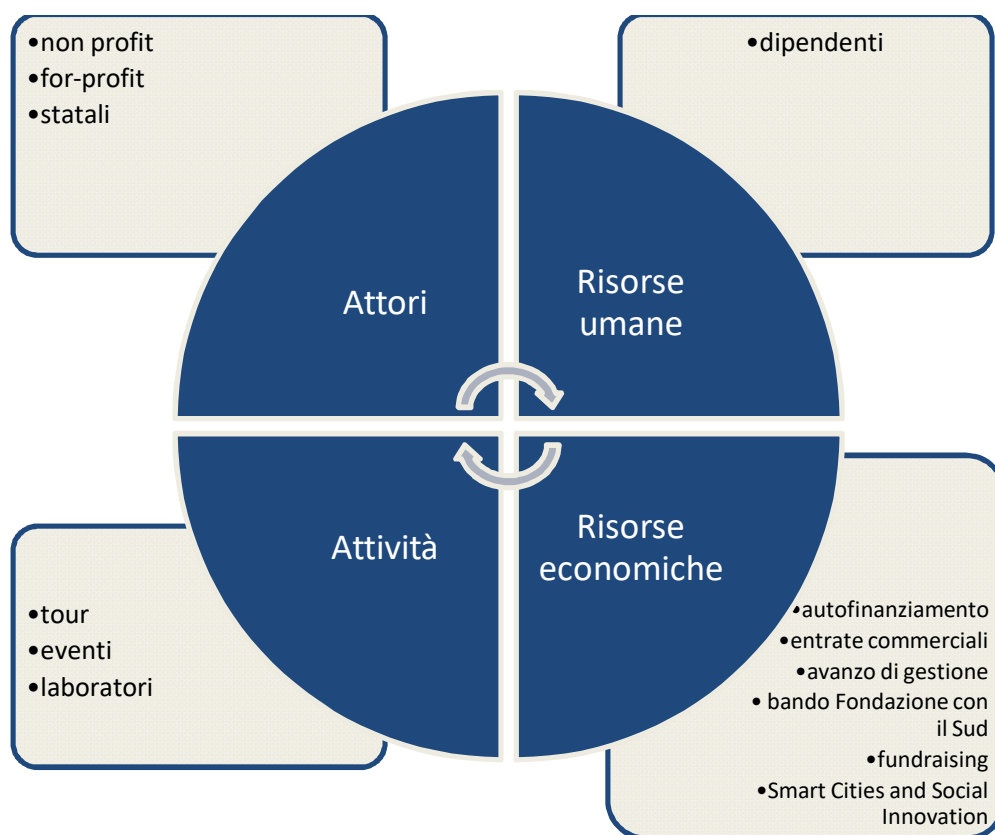
L'Organizzazione Mondiale del Turismo (United Nations World Tourism Organization), principale organizzazione nel mondo nel settore turistico, ha deciso di studiare il modello Rione Sanità di Napoli, come esempio di sviluppo integrato del territorio che punta sulla valorizzazione delle risorse locali, turismo e cultura di condivisione come risposta e riscatto alla criminalità e al degrado.

“Bella soddisfazione, non sappiamo nemmeno come è arrivata questa cosa”.

I ragazzi coinvolti nella cooperativa e fondazione acquisiscono una responsabilità sociale di rappresentanza del cambiamento in atto e del miglioramento sociale-culturale-turistico in corso nel rione che li spinge ad impegnarsi a perseguire percorsi di crescita personale e professionale sempre più alti.

“I giornali come Il Sole 24 ore ci definiscono come “la meglio gioventù di Napoli”, il Corriere del Mezzogiorno ci cita come esempio “ecco come si salva Napoli”, per Repubblica siamo “l’eccellenza di Napoli”. Così ci definiscono gli altri, è una responsabilità che abbiamo sulle spalle...perché se gli altri ci definiscono un’eccellenza, quanto meno noi dobbiamo stare al passo nel non deludere le aspettative”.

Fig. 13: Modello ibrido della Cooperativa La Paranza.



Fonte: produzione propria.

4.1.3 Progetto Museo

L'associazione nasce nel 1998 da un gruppo di 8 persone che, con il background di precedenti esperienze associative degli anni '80, decidono di unire le proprie conoscenze e competenze sotto un unico nome Progetto Museo, occupandosi di una moltitudine di servizi.

Progetto Museo rappresenta la sezione di didattica del Polo museale di Napoli¹¹ ed è consulente nella progettazione scientifica dell'attività didattica offerta nei cinque musei del Polo, e formatrice degli operatori didattici. Collabora con il Comune e la Provincia di Napoli (Assessorati al Turismo, ai Beni Culturali, ai Grandi Eventi, all'Istruzione, alle Politiche Sociali) per progetti di consulenza, di educazione al patrimonio artistico di promozione culturale e turistica.

Dal 2004 è responsabile dei servizi di accoglienza e didattici presso il Museo Storico Musicale di San Pietro a Majella di Napoli, dal 2005 al 2009, presso la Galleria dell'Accademia di Belle Arti di Napoli. Dal 2014 è in convenzione con il Museo Civico Gaetano Filangieri per lo svolgimento dei servizi didattici.

Nel 2001, in seguito ai stretti rapporti con l'Opera Pia Purgatorio ad Arco Onlus, proprietaria della struttura, nasce una partnership che consente a Progetto Museo, attraverso convenzione con un affido diretto, di ipotizzare l'apertura del museo e dell'ipogeo, svolgendo attività di valorizzazione del Complesso museale di Santa Maria delle Anime del Purgatorio ad Arco di Napoli.

“chiaramente non aveva senso aprire solo il museo dell'opera perché è tutto un filo unico con l'ipogeo. A questo si è unito la mia idea, ovvero quella di creare un modello che sappia far vivere tutte le anime di questo posto così complesso e che, quindi, le attività museali si leghino in maniera molto forte alle attività pomeridiane e sociali”

La logica di base è stata quella di valorizzare il Complesso del Purgatorio attraverso attività (turistiche, didattiche, laboratoriali, etc.) che fossero legate al

¹¹ Museo di Capodimonte, Museo e Certosa di San Martino, Museo Nazionale della Ceramica Duca di Martina, Museo Diego Aragona Pignatelli Cortes, Castel Sant'Elmo.

culto delle “anime pezzentelle”¹² e di valorizzarne il luogo, attribuendogli il giusto valore storico, artistico e religioso e, al contempo, creare un circuito virtuoso che consenta di finanziare le attività sociali e pomeridiane per i bambini e ragazzi del quartiere.

Le attività svolte in Purgatorio sono principalmente turistico-culturali, come visite guidate e tour turistici, eventi, spettacoli e manifestazioni, mostre. Il numero dei visitatori aumenta ogni anno del +10% e nel 2016 si registrano + 13.000 ingressi, la cui provenienza è sia nazionale che straniera (soprattutto francesi).

L’associazione dispone di un calendario “liturgico”, attività di varia natura che annualmente vengono promosse in base alla festività religiosa (ad esempio Pasqua Rosata, Giornata di Lucia, allestimento del presepe nell’ipogeo); a questo format ripetuto ogni anno, vi sono eventi aggiuntivi che cambiano di anno in anno.

Inoltre, Progetto Museo ha attuato una serie di laboratori (musicoterapia, canto corale, ciondolo numero 85¹³, etc.), in parte finanziati da Opera pia, l’altra parte dalla raccolta fondi dell’associazione. L’azione di Progetto Museo ricade, quindi, anche nelle attività sociali, coinvolgendo l’area del centro storico di Napoli, area che presenta non pochi problemi sociali ed economici nonostante sia stata dichiarata patrimonio Unesco, con lo scopo di coinvolgere bambini e ragazzi. Sempre nel centro storico, Progetto Museo ha dato vita ad un itinerario volto alla conoscenza storico-urbanistica che ti consente di visitare e conoscere alcuni luoghi e monumenti del centro (il Duomo, S. Biagio dei Librai e P.zzetta Nilo, San Domenico Maggiore, P.zza del Gesù). Il tour, a cadenza fissa ogni sabato, ha una durata 1h30min, alle ore 10:00 e 12:00, sia in inglese che in italiano, con un costo di 8 euro.

¹² Culto legato all’aldilà e alle anime, secondo la tradizione napoletana le persone vive curano l’anima della persona morta regalando doni al teschio, in cambio di una grazia ed un aiuto nella vita quotidiana.

¹³ Il numero 85 rappresenta le anime.

“evitiamo di fare cose che non valorizzino il luogo e viceversa, ma creare un’armonia di quello che si propone in questa chiesa in modo tale che le due azioni vengano reciprocamente valorizzate perché ci siamo anche resi conto che spesso fare gli eventi nei luoghi d’arte è una forzatura; su questa cosa io ho riflettuto in questi anni e sono arrivata all’idea che alcune cose hanno senso perché è il luogo che gli attribuisce dei valori”.

Fino al 2004, Progetto Museo operava solo il sabato, negli anni a seguire, l’incremento delle attività, progetti e fatturato, hanno reso possibile l’apertura anche settimanale.

Tutti i progetti sono nati tramite accordi e partnership tra soggetti sia privati che pubblici, a seconda delle iniziative messe in atto; il network è ampio, tra i principali enti figurano: Ministero dei Beni e delle attività Culturali e del Turismo – Polo museale della Campania, Museo Capodimonte, Amici di Capodimonte, Museo Cappella SanSevero, Museo Civico Filangieri, Le Nuvole, Teatro Bellini, Intesa Sanpaolo, etc.

Ha collaborato e collabora, per le attività di didattica museale e del territorio, con alcune fra le principali associazioni culturali e turistiche napoletane e italiane (Amici dei Musei, Amici di Capodimonte, Touring Club Italiano, Garden Club, FAI, AMACI, ADSI).

Dal punto di vista organizzativo, Progetto Museo solo nella struttura di Purgatorio ad Arco dispone di 7-8 risorse umane, inquadrate contrattualmente con contratti a prestazione, mentre può usufruire dell’operato dei volontari dell’Opera Pia.

Dal punto di vista economico, Progetto Museo gode di una propria sostenibilità economica, la quale deriva dalle sue fonti di ricavo di tickets, eventi, aperture straordinarie e gadgets, mentre le sue principali fonti di costo risultano essere quelli relativi al personale, gestione della sede legale e royalties del 10% del ricavato ad Opera pia.

Importante è la vittoria nel 2012-2013 di 210.000 euro, finanziamento di Fondazione con il Sud che, con il progetto del bando Purgatorio ad Arco: un arco

sul territorio, intende valorizzare il Complesso Museale di Santa Maria delle Anime del Purgatorio ad Arco nel centro storico di Napoli, sia come luogo di inclusione sociale che come elemento di sviluppo turistico – culturale del territorio.

I fondi hanno consentito di potenziare l'attività museale attraverso i fondi per la realizzazione dell'impianto elettrico, d'illuminazione e audio, creazione del bancone della reception, per svolgere attività di catalogazione, di inventariazione, etc., e anche attività diverse come rassegne teatrali. Da un lato si prevede di promuovere momenti aggregativi attraverso attività di tipo artistico, quali la realizzazione di spettacoli teatrali per le donne del quartiere, interventi di musicoterapia per adolescenti, ascolto e narrazione per la popolazione anziana; dall'altro la realizzazione di interventi di valorizzazione del territorio come il miglioramento del percorso museale, la formazione di operatori museali.

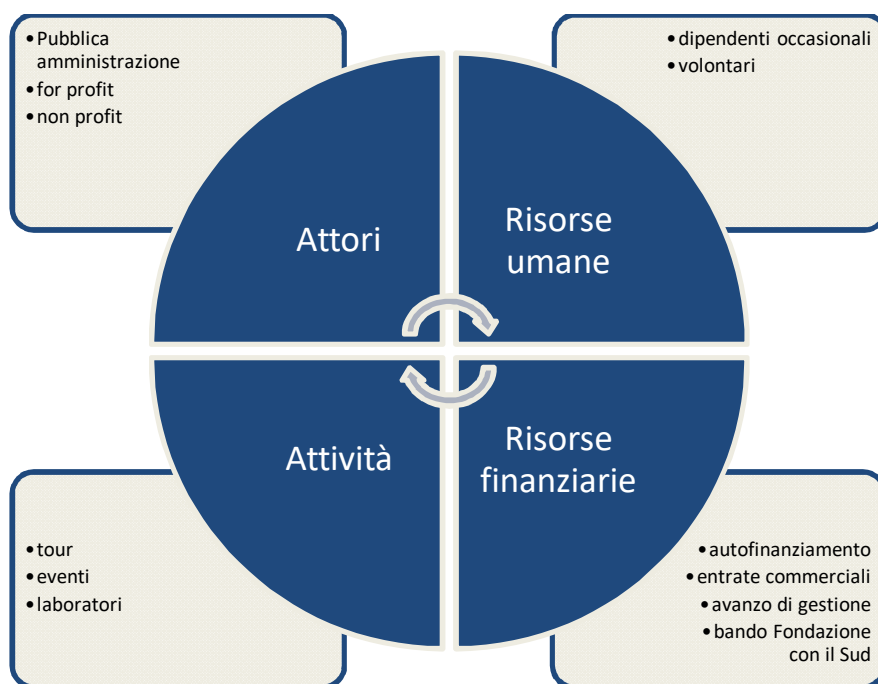
Nel 2013 da Progetto Museo è nato A.A.A. Accogliere ad Arte, progetto ideato e avviato per la messa in rete, la tutela e la valorizzazione di alcuni siti monumentali della città di Napoli (quali Catacombe di Napoli, Complesso museale di Santa Maria delle Anime del Purgatorio ad Arco, Museo delle arti sanitarie agli Incurabili, Museo Filangieri, Pio Monte della Misericordia) attraverso servizi di informazione, accoglienza e attività didattica altamente qualificati. E' un progetto che agisce sulla formazione alla "prima accoglienza" la cui sperimentazione è partita a maggio con i taxisti. Il progetto è realizzato in parte tramite autofinanziamento e in parte tramite il sostegno degli sponsor, ha sia il patrocinio sia dal Comune di Napoli che dall'Unione degli Industriali del settore turismo. A.A.A. è presente anche all'Aeroporto Internazionale di Napoli.

“E’ promosso da questi 5 luoghi che inizialmente abbiamo unito come network proprio per creare un filo conduttore comune, cioè il fatto che i luoghi hanno sempre associato l’aspetto sociale con quello culturale. Nascono come luoghi di utilità sociale e poi sono diventati anche a vocazione culturale e che sono quei posti che conservano in maniera molto forte l’anima della città; per questo

abbiamo unito questi cinque luoghi; proprio perché nascevano dal concetto di essere luoghi di accoglienza”.

Progetto Museo è stata uno dei membri del Distretto Culturale via Duomo, nato per rilanciare i musei del territorio napoletano insistenti nell’area compresa tra via Tribunali e via Duomo.

Fig. 14: Modello ibrido di Progetto Museo.



Fonte: produzione propria.

4.1.4 Cooperativa San Nicola da Tolentino

La cooperativa San Nicola da Tolentino nasce nel 2014 come *spin-off* della cooperativa La Paranza, con lo scopo di creare emancipazione e riscatto attraverso l'inserimento lavorativo nel settore turistico e la promozione del patrimonio di arte, tradizioni e cultura popolare presenti nei Quartieri Spagnoli. Dal recupero del monastero fondato nel 1618 dagli Agostiniani, costituito da un santuario e la grotta di Lourdes, struttura da quattro piani e un giardino semi-abbandonati, la cooperativa coglie l'opportunità di ridare vita al complesso creando un b&b come luogo di integrazione, accoglienza e aggregazione, orientato e gestito dai giovani del territorio.

La storia ha inizio quando i padri vincenziani chiedono la collaborazione della cooperativa La Paranza per valorizzare la struttura e, tramite un comodato d'uso gratuito di 10 anni, si stipula un contratto di gestione della struttura tra i padri vincenziani e un nuovo gruppo di giovani che si distacca da La Paranza per fondare l'autonoma "cooperativa San Nicola da Tolentino". Quest'idea è vincitrice del bando Fondazione con il Sud - Patrimonio storico-artistico e culturale del progetto "*Napolixenia* di cui L'Altra Napoli Onlus è responsabile capofila del progetto in collaborazione con altri cinque partner¹⁴.

Dal 2012, anno di inizio del comodato, la cooperativa inizia a gestire il luogo solo nel 2014, a causa di una serie di problemi di varia natura che compromettono il progetto: i rapporti tesi con i padri vincenziani in seguito al cambio dei frati e ritardi dei lavori strutturali.

“I rapporti non sono sin da subito facili, dati i problemi relativi all’alternanza dei frati che non consente il rafforzamento di un rapporto di fiducia continua. Altra problematica sono stati i diversi blocchi durante i lavori di ristrutturazione che ha fatto lievitare il doppio dei costi e che ancora non consente di rendere agibilità alcuni luoghi come la cucina e l’orto... Altra difficoltà è la questione del

¹⁴ Associazione Culturale Officinae Efesti, La Paranza, Provincia Napoletana della Congregazione della Missione di San Vincenzo de' Paoli, Un Fiore per la Vita onlus.

comodato perché il contratto nel è iniziato nel 2012 ma noi siamo entrati nel 2014....due anni di incomprensioni e blocchi”

Fondazione con il Sud ha finanziato il progetto con un ammontare di circa 250.000 euro, costi che sono destinati ad aumentati a causa delle spese di manutenzione varie, alla criticità dell’antica struttura e ai precedenti lavori e riparazioni hanno comportato più danni che altro. Da 250.000 euro si passa a quasi a 1 milione, con l’aggiunta di altre attività di fundraising con l’Altra Napoli Onlus e Fondazione Riva di Milano. Grazie ai fondi raccolti, è stato possibile completare i lavori solo per la struttura e i servizi di accoglienza.

Altra problematica è legata al comodato d’uso che, seppur gratuito, ha un limite di 10 anni e dunque, rende difficile la possibilità di ragionare nell’ottica di lungo periodo in termini di investimenti e risorse umane da impiegare.

“Abbiamo iniziato a marzo del 2014, il contratto dovrebbe scadere nel 2022 ma i soci e i partner ci hanno sostenuto e stiamo facendo in modo da ampliare il comodato perché ci sono altri lavori. Ci sono altri 300.000 euro da investire, ma l’investimento ha senso farlo se l’iniziativa continua, ma se poi gli anni sono pochi...con l’investimento non riesci nemmeno a coprire i costi”.

Nel primo anno e mezzo di attività, la cooperativa ha dato la priorità all’attività di accoglienza e ospitalità, oltre a quella di comunicazione e promozione dell’iniziativa in quanto il suo obiettivo è quello di creare opportunità lavorative. Per il primo periodo, la cooperativa ha potuto contare su un rimborso minimo di spese, ma già dopo 18 mesi, i ragazzi della cooperativa percepiscono regolare stipendio.

Lo staff è costitutivo da 6 persone, metà del quartiere spagnoli e metà del rione sanità, di cui 4 sono soci dipendenti e 2 dipendenti, tutti regolarmente inquadrati con contratto indeterminato fulltime.

“è faticoso portare in 6 avanti una struttura del genere, al momento abbiamo 13 camere. A breve partiremo con altri lavori per aggiustarne e arrearle altre 5, in totale 18. Noi qui facciamo tutto, dalla reception dalle 6.30 alle 22, a volte se c'è il check-in anche fino alle 01.00, alla colazione, alla pulizia, comunicazione, promozione, prenotazioni...siamo in sei e facciamo tutto noi”.

Stabilizzata l'attività di accoglienza, negli ultimi sei mesi la cooperativa sta cercando di sfruttare al meglio lo spazio a disposizione dell'aula magna anche con l'organizzazione di eventi privati, ad esempio feste di compleanno, lauree, etc. al fine di affrontare con più serenità i costi di gestione.

La parte organizzativa e gestionale degli eventi spetta alla cooperativa, dietro retribuzione del fitto della sala. In base agli accordi con i partner privati, i servizi aggiuntivi (come catering o di animazione) possono sia esser forniti da partner esterni che della stessa cooperativa; per gli eventi non vi è un ticket di ingresso ma un fitto dello spazio in questione. Oltre agli spazi interni, viene sfruttato anche lo spazio del giardino, soprattutto d'estate, per aperitivi, feste e laboratori per bambini del quartiere.

Accanto al giardino, grazie ai partner, è stato possibile realizzare un campo di calcio per i bambini con materiali riciclati. Solo il laboratorio di calcetto conta la partecipazione di più di una 20 di ragazzi e, già dal 2016, ogni mercoledì al campo si sono aggiunti gruppi di bambini che, anche se non sono del quartiere, hanno comunque preferito il campo del b&b rispetto alle altre scuole calcio della zona, sostenendo così l'iniziativa della cooperativa.

All'attività di accoglienza e laboratoriali, la cooperativa organizza *walkintour* nei Quartieri Spagnoli, tour riservati agli ospiti del b&b al fine per far conoscere le caratteristiche storiche e culturali della zona.

“Oltre ai tour, per noi rappresenta un modo per farci conoscere dal quartiere, perché siamo nati da poco e dobbiamo tessere relazioni per crescere sempre più e creare un progetto comune con le altre realtà che operano nel quartiere”.

Dato l'incremento di lavoro tra attività di accoglienza e ampliamento del numero delle stanze, organizzazione di eventi e attività laboratoriali, la cooperativa necessita per il 2017 di nuove risorse da affiancare allo staff attuale. L'idea è di coinvolgere i ragazzi dei Quartieri Spagnoli affinché possano affiancare i ragazzi della cooperativa nello svolgimento delle attività ordinarie di gestione, e, nel caso, inquadrarlo contrattualmente al fine di allargare sempre più la cooperativa.

“scegliamo le persone del quartiere perché c'è alla base la passione e l'amore per il proprio quartiere, quindi maggiore voglia e volontà di riqualificarlo...l'obiettivo è sempre quello, l'idea è non perdere nessuno per la strada”.

Per quanto riguarda l'attività principale di accoglienza, già sta dando i primi risultati: il primo anno il b&b registra un tasso di pernottamento del 60%, al termine del 2016 va oltre il 75%; la frequentazione della struttura è 50% turisti italiani, 50% stranieri, soprattutto soprattutto francesi, tedeschi, olandesi, inglesi.

“Quello che ci interessa di più è il feedback positivo del turista che è stato qui. Abbiamo già clienti fidelizzati che ogni volta che scendono a Napoli vengono da noi. Abbiamo buone recensioni su tripadvisor, booking, etc. Abbiamo il certificato di eccellenza di tripadvisor, booking abbiamo 9, expedia 4,5 su 5....significa che stiamo lavorando bene, ovviamente significa che dobbiamo sempre incrementare, migliorare, ancora tanti passi da fare. Avendo cominciato un anno e mezzo, stiamo facendo un bel lavoro e questa è la soddisfazione più grande.”

Per quel che concerne l'aspetto economico-finanziario, nei primi due anni di vita i principali costi sostenuti dalla cooperativa sono essenzialmente quelli legati al personale e la manutenzione ordinaria delle stanze e della struttura (pulizia, colazione, ecc.) e spese di struttura che dividono con i padri vincenziani. I grandi

interventi di restauro e manutenzione delle camere e parte della struttura sono stati pagati grazie ai finanziamenti del bando Fondazione con il Sud.

I ricavi della cooperativi sono generati interamente dalle prenotazioni delle stanze e, in percentuale minore, dal fitto degli spazi durante le feste ed eventi privati.

Dal 2014 ad oggi, i bilanci dell'attività registrano incrementi positivi e nel 2016 i conti sono alla soglia del break even point.

“L'anno scorso non ci sono stati margini di guadagno, quest'anno chiudiamo in pareggio. Le previsioni sono state positive, abbiamo rispettato il piano ed è un grande passo avanti, l'obiettivo è stato raggiunto, ne siamo contenti e fieri”.

L'obiettivo non è solo quello di recuperare la struttura che era semi-abbandonata (struttura e giardino) ma di riqualificazione del territorio popolare dei quartieri spagnoli con l'obiettivo di fare rete. Infatti la cooperativa San Nicola da Tolentino può contare su La Paranza per il contributo organizzativo e formativo relativo allo spirito di comunità e di cooperazione, l'Altra Napoli Onlus per il supporto al bando vincitore di Fondazione con il Sud e, infine, Fondazione Riva di Milano per il supporto morale fornitogli negli anni. A questi tre principali partner, la cooperativa ha avuto il contributo di finanziatori che hanno partecipato in forme diverse:

- per la salvaguardia dell'ambiente: Geos Environment servizi & ingegneria per l'ambiente, Ecopneus il futuro dei pneumatici fuori uso, TRS Tyres Recycling Sud Soluzioni per salvaguardare l'ambiente, Casei Eco-System Prodotti in gomma riciclata, American Laundry Ospedaliera spa;

- per aver fornito componenti IT per il sistema di wi-fi: CISCO leader nella fornitura di apparati di networking;

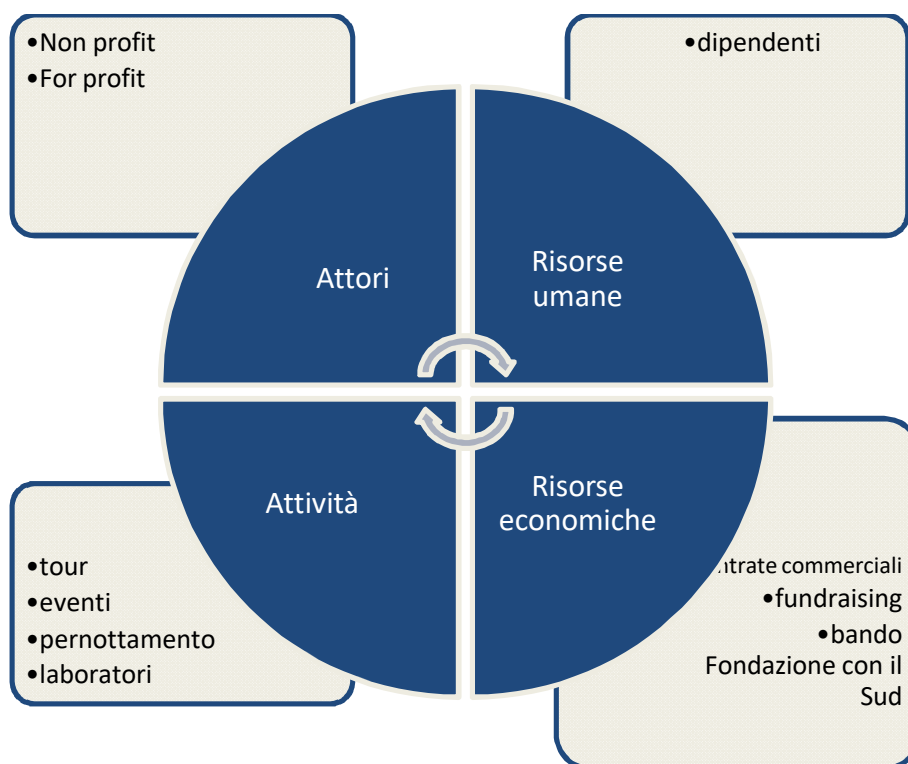
- per aver finanziato alcune delle attività inerenti al progetto “Napolixenia”: Vargroup Innovation technology soluzioni e servizi per l'innovazione, Philip Morris International Inc., Edil Tirrenia forniture di materiale edile all'ingrosso ed al dettaglio.

I progetti futuri della cooperativa sono ben chiari: migliorare ancora la struttura, soprattutto il giardino e la prima sala d accoglienza (200mq di spazio) con il fine di creare un'area di esposizione e mostra; l'intenzione di assumere altre figure; avviare una rete sociale nei Quartieri Spagnoli.

Già stanno pensando a come impegnare l'area alle spalle del giardino, con l'idea di realizzare un grande orto urbano sociale.

“Questo è il motivo per cui funziona, quando senti un progetto tuo, sei tu l'imprenditori di te stesso, e ci metti il 100%, poi la passione e il legame dello staff che è una famiglia, questa è la cosa più bella”.

Fig. 15: Modello ibrido della Cooperativa San Nicola da Tolentino.



Fonte: produzione propria.

4.2 Discussione dei risultati

Dall'analisi teorica ed empirica sopra enunciata, è possibile trarre delle riflessioni che emergono dalle interviste condotte.

Dalla ricerca empirica si nota che le imprese sociali esaminate sono organizzazioni che nascono da un approccio di tipo *bottom-up*, spinti dall'interesse, dal senso civico e dall'amore dei privati cittadini nei confronti del proprio territorio ed il suo patrimonio, spinti dalla voglia di partecipare attivamente al miglioramento delle condizioni in cui esso versa.

Le quattro realtà esaminate da anni si impegnano a cambiare e migliorare il contesto in cui vivono, recuperando aree territoriali, valorizzando le risorse culturali, promuovendo iniziative che dal basso sviluppano un'economia civile, costruendo progetti ed attività volte a coinvolgere sia la comunità locale che turistica, sottraendo i territori dal degrado e incuria.

Si tratta di realtà che si costituiscono dall'unione di persone comuni che, unendo le diverse competenze, background ed esperienze, decidono di costituirsi formalmente in un'impresa sociale al fine di svolgere un ruolo attivo nella comunità e di rispondere a bisogni individuali e sociali in un contesto economico e sociale non semplice.

Infatti, l'ambito territoriale in cui sorgono le iniziative è complesso, se da un lato le aree della città di Napoli rappresentano l'eccellenza del suo patrimonio culturale (il centro storico è patrimonio UNESCO e i due quartieri sanità e spagnoli sono luoghi di alto interesse storico culturale), dall'altro lato sono aree che presentano alto tasso di criminalità organizzata, abbandono scolastico, disoccupazione, aree territoriali dove lo Stato è poco presente.

Le quattro iniziative attive sul territorio napoletano rappresentano una novità nella sperimentazione di nuovi **modelli di affidamento e di gestione** del patrimonio culturale che, di proprietà dello Stato o della Curia, sono affidati alle imprese sociali tramite convenzione, comodato d'uso o in concessione, con la possibilità di fruizione del luogo a costi di locazione bassi o inesistenti.

In merito al processo di affidamento del sito, non sono poche le difficoltà riscontrate dalla Galleria Borbonica e San Nicola da Tolentino che, a tutt'oggi, presentano un rapporto "turbolento" con i proprietari/gestori del luogo (Comune di Napoli e padri vincenziani) mentre La Paranza, seppur con un inizio non semplice, presenta un rapporto stabile con la curia di Napoli. Diversa è la situazione di Progetto Museo, il cui rapporto con Opera Pia risulta più che consolidato grazie ai rapporti personali tra i fondatori dell'associazione, ente proprietario e la soprintendenza di Napoli.

Dall'analisi della letteratura, i quattro casi analizzati rispondono alle caratteristiche proprie delle imprese sociali in quanto essi svolgono un'attività continuativa, sono autonome, attuano una governance partecipativa, i profitti sono ridistribuiti all'interno del sito culturale (ad esempio lavori di miglioramento del sito e dei servizi offerti, messa in sicurezza, manutenzione straordinaria ed ordinaria) o utilizzati per finanziare progetti di rilievo sociale che hanno un impatto positivo sul territorio.

In questi luoghi, le imprese culturali sono in grado di combinare le **attività** di conservazione, restauro, manutenzione del patrimonio culturale a quelle di promozione e valorizzazione. L'innovazione da parte delle imprese è duplice in quanto sono in grado di proporre e offrire nuove attività all'interno di luoghi e spazi abbandonati, attività che hanno una finalità sociale e culturale finalizzata alla riappropriazione della propria cultura e spazio territoriale. Tra le principali attività figurano quelle relative ai servizi di tour turistici, organizzazioni di eventi e manifestazioni varie, oltre alle mansioni quotidiane di manutenzione ordinaria; alle attività prettamente turistico-culturali, sono affiancate le diverse iniziative sociali progettuali e laboratoriali rivolte ai cittadini e locali, coinvolgendoli attraverso processi di co-creazione e di condivisione. Entrambe le attività vedono la comunità e i turisti come i principali partner, la cui soddisfazione, ammirazione e apprezzamento (rese pubbliche in rete su piattaforme come TripAdvisor, Booking, etc.) rappresentano tra le più importanti fonti di successo dell'impresa sociale.

Nel corso della sua vita, l'impresa è capace di allargare la gamma di prodotti e/o servizi offerti, attraverso un continua reinvenzione dello spazio in cui operano e dell'attività o progetto da realizzare. Tutte e quattro le imprese sociali intervistate organizzano attività interne ma anche esterne al proprio sito culturale: Galleria Borbonica organizza incontri di formazione nelle scuole; Progetto Museo svolge attività di tour sia all'interno alla struttura di Purgatorio ad Arco ma anche un tour esterno al fine di conoscere il centro storico; La Paranza, oltre alle attività turistiche nel sito, opera attraverso attività a sostegno per l'intero rione sia di supporto economico che organizzativo di eventi e manifestazioni che interessa l'intero quartiere; il caso di San Nicola da Tolentino è, sotto questo aspetto, molto particolare perchè se da un lato sfrutta la sua struttura sia per l'attività di pernottamento (tipica di un b&b) che per eventi e feste, dall'altro svolge itinerari turistici esterni, volti a far scoprire la bellezza e le caratteristiche peculiari dei Quartieri Spagnoli.

In merito al perseguimento della **missione economica** dell'impresa sociale, essa rappresenta il mezzo tramite cui è possibile realizzare e sostenere le attività sociali e culturali. Il pagamento del prezzo del ticket d'ingresso per la visita guidata, per la partecipazione all'evento o manifestazione, per la prenotazione e il soggiorno nella camera del b&b rappresentano, in tutte e quattro i casi analizzati, la principale fonte di entrata e di sostentamento dell'impresa, la cui somma guadagnata viene reinvestita in attività culturali e sociali. Dal punto di vista finanziario, l'impresa sociale non è guidata da una scelta di redditività ma dalla sostenibilità dell'iniziativa nel corso degli anni.

All'interno delle imprese sociali le **risorse finanziarie** possono essere di natura mista, derivanti da entrate commerciali frutto della vendita di prodotti e servizi ai clienti, ma anche dallo Stato attraverso programmi di finanziamento, e dai privati attraverso donazioni, finanziamenti, sovvenzioni. Dai risultati emerge che, nel corso degli anni, la mancanza delle risorse finanziarie statali hanno spinto le imprese sociali a trovare soluzioni alternative, autonome ed efficaci di finanziamento affinché potessero svolgere la propria attività. I casi analizzati si sono finanziati autonomamente attraverso l'apporto di capitale proprio, tramite

avanzo di gestione o alla partecipazione e successiva vittoria di bandi di finanziamento. Le difficoltà economiche e le poche, se non nulle, risorse finanziarie elargite, hanno spinto le imprese sociali verso forme di finanziamento lontane dal settore pubblico, attivando strette partnership e sponsorship tra privati. Delicata risulta esser la partecipazione a bandi pubblici e ed europei che, se da un lato possono rappresentare una valida opportunità, dall'altro lato emerge il timore di incorrere in una serie di rischi che possono intaccare il normale svolgimento delle attività, quali ritardi nell'erogazione della somma di denaro, rendicontazione complessa, etc. Inoltre, le imprese si trovano dinanzi a un duplice difficoltà: in primis, le attività quotidiane assorbono già il personale nel regolare svolgimento delle attività, in aggiunta non tutte le imprese sono dotate di un organico specializzato nell'european project management.

In sintesi, è possibile affermare che grazie all'acquisizione di entrate dirette (biglietti, servizi vari, eventi, fundraising, etc) e all'utilizzazione di fondi di varia natura (donazioni, partecipazione a bandi, capitale proprio, quote associative, etc.) l'impresa sociale può garantirsi una propria autonomia, sostenibilità e indipendenza.

Dalle iniziative analizzate, risulta che Galleria Borbonica, La Paranza e Progetto Museo hanno raggiunto una propria autonomia finanziaria; al momento solo San Nicola da Tolentino è in fase di raggiungimento del break even. Tale differenza è data da un fattore prettamente temporale: se le altre iniziative operano da più di cinque anni sul territorio, la cooperativa San Nicola da Tolentino conduce l'attività nel b&b da non più di tre anni.

Nelle realtà studiate, un ulteriore aspetto innovativo, che gioca un ruolo fondamentale, è dato dalla spiccata **capacità di networking** e dal forte legame che l'impresa sociale crea con gli stakeholders e le comunità locali, in quanto la costruire una rete di collaborazioni trasversali tra diversi soggetti statali e privati (comune di Napoli, scuole, agenzie di eventi e di comunicazione, varie imprese for profit, etc.) crea una comunità di sostenitori con uno spirito di cooperazione e collaborazione, dando vita pratiche comunitarie e di inclusione sociale.

Nelle diverse iniziative, emerge l'intento da parte dei fondatori di creare un network con gli altri attori del territorio. Rispetto alle altre due iniziative, La Paranza e Progetto Museo, oltre a tessere legami con partner privati, collaborano con la pubblica amministrazione soprattutto per la realizzazione di eventi e/o manifestazioni pubbliche o corsi di formazione.

Galleria Borbonica sviluppa un network solo tra privati (aziende turistiche in particolare) e scuole per attività di formazione. Non avendo ottimi rapporti con la pubblica amministrazione a causa della convenzione dell'area, risulta di conseguenza impossibile rapportarsi con tale ente. San Nicola da Tolentino si sta concentrando a creare relazioni a livello territoriale, in particolare nei Quartieri Spagnoli.

Per le imprese esaminate, l'approccio al network non rappresenta semplicemente un modello organizzativo, un'alternativa per superare le difficoltà per l'accessibilità alle risorse economiche o come strategia di sviluppo, ma rappresenta una modalità di lavoro comune, una cultura e visione condivisa, un obiettivo comune da perseguire.

In assenza del sostegno da parte delle amministrazioni statali, l'innovazione delle imprese sociali è rappresentata dalla capacità di operare insieme ad altri attori della stessa area territoriale secondo un approccio partecipativo e collaborativo al fine di attivare sinergie forti, piuttosto che seguire strategie di competizione.

La finalità delle imprese sociali non è quella di raggiungere un vantaggio competitivo o monopolizzare il mercato, ma di aprirsi verso altre istituzioni al fine di creare e partecipare ad una forte rete di attori affinché l'impresa possa avere una certa continuità e raggio d'azione di lungo periodo, la cui crescita e sviluppo rappresenta un punto di forza dell'intero network di attori. Le imprese sociali cercano di diffondere il proprio modello tra le istituzioni e nei mercati in cui essi operano affinché siano replicati per il bene della società. In tal senso, le imprese sociali, invece di alzare le barriere d'entrata del mercato, agiscono secondo una logica non competitiva volta ad attivare dinamiche di sviluppo sociale e territoriale.

Altra tipologia di innovazione è rappresentata dalla capacità delle imprese sociali sia di generare **nuova occupazione** che di ridefinire i rapporti e le relazioni tra un team ibrido, costituito da dipendenti e volontari.

Se nei primi anni di vita delle iniziative è importante il ruolo attivo dei volontari e della comunità che partecipa a titolo gratuito, ripagato inizialmente da un senso di gratificazione personale, l'innovazione di queste imprese consiste nella capacità di trasformare parte del lavoro gratuito in lavoro retribuito attraverso diverse tipologie contrattuali e di occupazione più o meno stabile (contratti di apprendistato, prestazioni occasionali, determinati e indeterminati). Nelle imprese analizzate non vige una forma di assistenzialismo o di volontariato, ma occasioni lavorative professionali stabili e retribuite.

Galleria Borbonica, La Paranza e San Nicola da Tolentino si costituiscono di un personale a tempo indeterminato, determinato e volontari, mentre Progetto Museo alterna le sue risorse con contratti a termine e volontari appartenenti al partner Opera Pia.

All'interno delle imprese culturali le risorse umane sono costituite dalla figura dei dipendenti e dei volontari, i quali non sono considerati solo dei semplici impiegati ma come soggetti appartenenti ad una "famiglia".

Nelle imprese sociali si modificano i meccanismi di incentivazione che non si basano solo su una motivazione intrinseca legata alla retribuzione o al profitto ma anche una motivazione estrinseca legata alla gratificazione personale, riconoscimento sociale, voglia di partecipare come attori di un cambiamento sistemico.

Per creare un ambiente nel quale organizzazione, dipendenti e volontari lavorino armoniosamente, le imprese sociali puntano sul coinvolgimento del personale dal punto di vista emotivo, creando un rapporto di fiducia e di sostegno, un rapporto di familiarità. Inoltre, le risorse che a vario titolo opera nel sito culturale, vengono investite e si fanno carico di rappresentare un cambiamento in atto, sia nel sito culturale recuperato che nella comunità di appartenenza. Quest'aspetto è molto forte nelle due cooperative e nella Galleria Borbonica, mentre risulta più debole

nell'associazione Progetto Museo in quanto, non avendo un personale stabile, le risulta più complicato creare un clima simile alle altre iniziative.

Anche nel processo di selezione è possibile sottolineare dei mutamenti: le risorse sono assunte in base all'affezionamento e al senso di appartenenza al proprio territorio o al sito culturale, come nel caso delle imprese studiate. Nelle due cooperative La Paranza e San Nicola da Tolentino, emerge in particolare la volontà di favorire i giovani considerati “a rischio” o “deboli” provenienti da aree difficili ed emarginate. Dunque, nell'impresa si dà importanza alla persona in quanto tale, sia come dipendente che volontario, aiutandolo a sviluppando una serie di hard e soft skills come la capacità di adattamento al “saper far tutto” alla capacità di lavorare in gruppo, etc.

Si attua un processo di miglioramento delle capacità e conoscenze *learning by doing*, alle capacità tecniche si affiancano quelle umane di cordialità, rispetto, spirito di gruppo, appartenenza alla comunità. La crescita delle risorse umane all'interno dell'impresa avviene attraverso la qualità, la passione e determinazione del personale coinvolto.

In ultimo, date le relazioni intra e inter organizzative sviluppate nel corso degli anni, l'impresa sociale stabilisce forti legami con il territorio attraverso un rapporto di fiducia basato sulla stima e sulla reputazione sociale che essa veste. I premi non mancano, la Galleria Borbonica ha ottenuto vari riconoscimenti e apprezzamenti per l'operato che sta svolgendo, La Paranza è considerata dall'Organizzazione Mondiale del Turismo come un modello esemplare per lo sviluppo sociale, economico, turistico e culturale.

Tab. 8: Confronto tra casi di studio.

	Galleria Borbonica	La Paranza	Progetto Museo	San Nicola da Tolentino
Gestione del sito culturale	Singola	Singola	Integrata	Integrata
Attività svolte	Multiple	Multiple	Multiple	Multiple
Sostenibilità	Raggiunta	Raggiunta	Raggiunta	In fase di

economica				raggiungimento
Supporto Finanziario	Assente	Presente	Assente	Presente
Network e collaborazioni	Sviluppato	Sviluppato	Sviluppata	In fase di sviluppo
Risorse umane	Interne ed esterne	Interne	Interne ed esterne	Interne

Fonte: elaborazione propria.

Alla luce delle considerazioni emerse nella prima parte della letteratura e riscontrate nella seconda parte empirica, le imprese sociali sono in grado di rispondere ad un bisogno della comunità di riappropriarsi delle proprie origini e cultura, di spazi ed aree della propria città, attuando un **modello ibrido d'impresa** capace di creare progresso e valore sociale ed economico, diretto ed indiretto, a tutti gli stakeholders coinvolti.

Si tratta di iniziative che a differenza delle tradizionali storie d'impresa sono ispirate ad una logica sociale diversa da quella for profit o pubblica, riponendo al centro dell'attenzione i bisogni della comunità e dei promotori dell'iniziativa stessa.

Dall'analisi delle realtà napoletane studiate è possibile dedurre che:

- Dinanzi alla trascuratezza del patrimonio che alimenta processi di abbandono e degrado sia fisico (del territorio e degli spazi comuni) che sociale (sia come attore singolo che come membro della comunità), a cui nè la pubblica amministrazione, nè le imprese for profit, sono i cittadini che svolgono un ruolo cruciale di agenti di cambiamento.

Le imprese sociali rappresentano nuovi attori innovativi capaci di fare innovazione, attraverso la riconversione e la rifunzionalizzazione dei siti culturali (ri)creando al suo interno “qualcosa di nuovo”, restituendo al

bene comune una seconda vita e proponendo servizi e prodotti culturali e per la comunità.

Le imprese culturali rappresentano una forma di innovazione in quanto rappresentative di un nuovo modello istituzionale d'impresa capace di attuare nuovi approcci, modelli e risorse in ambito culturale in grado di rispondere in modo alternativo ed innovativo ai fabbisogni della comunità.

- Le imprese sociali possono essere viste, dunque, come un'alternativa valida in risposta allo Stato e alle imprese per profit per la rigenerazione e la valorizzazione del patrimonio culturale.

Le associazioni locali e le cooperative che gestiscono sul territorio sono portavoce di soluzioni alternative e sono capaci di dimostrare, attraverso la gestione di un sito culturale, come sia possibile fare dell'eredità culturale un elemento vivo e un fattore di coesione e di crescita della comunità; in questi luoghi la cultura e le bellezze del territorio rappresenta un volano per lo sviluppo individuale e comunitario, come mezzo di riscatto della comunità dinanzi a problematiche di ordine sociale ed economico.

- Le imprese sociali sono capaci di generare nuova occupazione, con tipologie contrattuali più o meno stabili e duraturi.

A differenza delle politiche del personale perseguite dallo Stato o dalle imprese profit che perseguono scatti di carriera o di premiazioni economiche, le imprese sociali sono capaci di adottare politiche del personale basate sul coinvolgimento delle risorse umane basato su motivazioni intrinseche attraverso un spirito partecipativo, collaborativo, di fiducia e di stima reciproca.

- Le imprese sociali tendono a rafforzare i legami e i rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno dell'impresa, al fine di fronteggiare la scarsità delle risorse economiche presenti sul mercato attraverso l'acquisizione di risorse e competenze.
- Le imprese sociali si costituiscono dall'unione di cittadini privati in forma organizzata e capace di adottare un modello imprenditoriale sociale, volto al raggiungimento di un fine sociale attraverso una logica imprenditoriale,

attraverso un processo di creazione collettiva in cui i membri di una comunità sono coproduttori della progettazione ed erogazione dei prodotti e servizi culturali.

Le imprese sociali rappresentano dei business sociali che gestiscono e si supportano finanziariamente in modo del tutto autonomo, senza dipendere da sovvenzioni pubbliche e senza ricorrere alle concorrenziali logiche di mercato combinando in modo efficiente, efficace e sostenibile i fattori produttivi a sua disposizione.

Implicazioni, limiti e prospettive future di ricerca

Il presente elaborato, piuttosto che concentrarsi sul tentativo di definire l'innovazione sociale, cerca di capire come il suo framework possa esser associato e applicato all'imprenditorialità e impresa sociale al fine di rafforzare la base teorica ed epistemologica del fenomeno dell'innovazione sociale.

Dagli assunti teorici in questo studio analizzati, la ricerca mette in luce come i quattro casi analizzati sono stati capaci di creare innovazione sociale e, attraverso il recupero e la promozione fisica di un sito culturale, sviluppare al suo interno nuovi modelli di gestione e organizzazione basati sulla cooperazione e logiche di rete, attingendo a forme alternative di finanziamento.

Il focus del presente lavoro si è limitato all'analisi dell'innovazione sociale solo nell'impresa di tipo sociale. Altro limite possibile da sottolineare è la ristrettezza di soli quattro casi studi dell'area della città di Napoli che si occupano del patrimonio materiale. Si potrebbe provare ad estendere e approfondire la ricerca non solo ampliando il campione d'indagine ma considerando anche tutte quelle imprese che si pongono come obiettivo la promozione e diffusione del patrimonio immateriale.

La ricerca può dunque volgere verso altre direzioni e prospettive d'indagine.

Empiricamente, il patrimonio culturale è un oggetto di studio che merita un approfondimento maggiore alla luce dell'importanza che la cultura svolge per il progresso della società. Esso rappresenta un ambito ancora troppo poco indagato ma dal quale potrebbero provenire interessanti spunti e prospettive di ricerca.

Dunque, è possibile allargare l'indagine empirica verso altre realtà di impresa che appartengono ad un contesto geografico ed economico diverso (altre regioni del sud Italia, centro e nord) che adottano politiche culturali diverse, al fine di poter ricavare differenziazioni e/o similitudini.

Altra ipotesi di sviluppo della ricerca empirica potrebbe riguardare la realizzazione di una mappatura a livello nazionale di tutte quelle imprese sociali che si occupano, a vario titolo, dell'immenso patrimonio culturale, non solo di tipo materiale ma anche immateriale, replicando gli studi con modalità qualitative

simili al presente lavoro o allargando lo sguardo anche verso approcci e metodologie di tipo quantitativo.

Infine, è auspicabile approfondire la tematica dell'innovazione sociale da un punto di vista relazionale, ovvero esaminare le criticità e tensioni che scaturiscono dall'ibridazione sia nei rapporti sociali e di network tra i diversi attori che operano sul mercato, sia nella natura economica e finanziaria relativa alla gestione ed organizzazione d'impresa.

Alcune possibili approcci di carattere multisetoriale e multidisciplinare potrebbero essere ulteriormente sviluppati all'interno del campo economico, sia in merito all'affermazione di modelli di business sostenibili, di produzione e creazione di valore, e di impatti sociali ed economici che si possono generare in una data società; all'esterno del campo prettamente economico, in quello politico e giuridico, ambientale, civile.

Ulteriori possibili approcci potrebbero riguardare l'impresa sociale volta a valorizzare non solo il patrimonio inteso come sito o museo culturale ma come environment (spazi del vivere civile e sociale).

Il dibattito sull'innovazione sociale, imprenditorialità e impresa sociale nel patrimonio culturale è pertanto tutt'altro che chiuso, esso rappresenta infatti un oggetto di studio vivo in cui molte domande restano ancora aperte.

Conclusioni

Dal presente lavoro è emerso che le imprese sociali figurano come agenti di cambiamento in grado di provvedere alla tutela, alla fruizione e alla promozione del patrimonio culturale attraverso l'adozione di un modello innovativo ibrido.

Le esperienze della Galleria Borbonica, La Paranza, Progetto Museo e San Nicola da Tolentino sono iniziative promosse dal basso e mostrano come sia possibile creare un'innovazione sociale attraverso la costituzione di un'impresa che si pone come attore alternativo sul mercato, capace di rispondere a bisogni insoddisfatti cui lo Stato non è in grado di farlo in modo opportuno a causa di molteplici problemi (scarsità delle risorse economiche e finanziarie, burocrazia lenta, blocco del turnover del personale); sotto questo punto di vista, lo Stato e l'amministrazione pubblica stanno abbandonando sempre più il loro ruolo centrale di soggetto promotore e finanziatore del patrimonio culturale.

Dall'altro lato, anche le imprese for profit non sono capaci di rispondere ad un'esigenza collettiva perché il loro fine ultimo è orientato al profitto esclusivo dell'azienda, e di conseguenza, volgono il loro interesse verso quei siti culturali di grande appetibilità in termini numerici sia di pubblico che di fatturato. Oltre al profitto, tali imprese seguono una logica concorrenziale che non giova al settore nel suo complesso.

Nel patrimonio culturale, le imprese sociali creano un'innovazione sociale, economica, ambientale. Essi sono soggetti dotati di autonomia e di autogoverno, in grado di applicare un modello imprenditoriale il cui fine combina il raggiungimento di uno scopo sociale ed economico a favore non del singolo individuo, ma di tutta la collettività.

Le imprese sociali adottano un approccio ibrido in termini di governance, ovvero capace di coinvolgere una pluralità di attori; in termini relazionali, ovvero la capacità di stringere forti relazioni nel territorio in cui essa opera, coinvolgendo una pluralità di attori di origine e settore di appartenenza diversa. Infine, altro elemento innovativo dell'impresa sociale è la sua capacità di combinare diverse tipologie di elementi e di risorse umane e finanziarie provenienti da altrettanto differenti ambiti di riferimento.

Bibliografia

Alegre, I. (2013). *What do we mean by social entrepreneurship: a definitional analysis*. Paper presented at the International Social Innovation Research Conference 2013. Oxford.

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 12, 1-124.

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation an exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260-282.

Andersson, F., 2012. *New Frontiers and Critical Questions: Moving Governance Research Forward*. [Online] Available at: <http://www.nonprofitquarterly.org/governancevoice/21614-new-frontiers-and-critical-questions-movin-g-governance-research-forward.html#.UQew52dDIXU>

Anheier, H., 2011. *Governance and Leadership in Hybrid Organizations. Comparative and Interdisciplinary perspectives*. [Online] Available at: https://www.csi.uniheidelberg.de/Hybridity_Symposium/Hybridity%20Symposium_Background%20Paper.pdf [Accessed 15 December 2012].

Angeloni L., (1996). *L'analisi economica e le organizzazioni non profit: alcuni riferimenti concettuali*, in Borzaga C., Fiorentini G., Maticena A. (a cura di), *Non-profit e Sistemi di Welfare: Il Contributo dell'Analisi Economica*, NIS, Roma.

Austin, J.E., (2000). *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

Austin, J.E., Leonard, H., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2004). Corporate social entrepreneurship: A new vision of CSR. Harvard Business School Working Paper No. 05-021. Boston: Harvard Business School.

Austin, J.E, Leonard, B., Reficco, E. & Wei-Skillern, J. (2006) "Social Entrepreneurship: It's for Corporations too", in Nicholls, A. (ed.) *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, pp. 169-80.

Bacchiaga, A. and Borzaga, C. (2003) 'The economics of the third sector: toward a more comprehensive approach', in H.K. Anheier and A. Ben-Ner (eds) *The Study of the Nonprofit Enterprise: theories and approaches*, New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, pp. 27-48.

Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.

Bandini F., Medei R., Travaglini C., Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità, *Rivista Impresa Sociale*, 5, 2015, pp. 19-35.

Banzi, A., Bonacini, E., Feliciati, P., Gulli, L., Nardi, L., Piva, C., ... & Voltaggio, M. (2012). IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage 5/2012. *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (5), 1-173.

Barraket, J. & Furneaux, C. (2012) Social Innovation and Social Enterprise: Evidence from Australia. In: F. Hans-Werner, J. Hochgerner, & J. Howaldt (eds) Challenge: social innovation Springer, pp. 215-237.

Bartezzaghi, E., & Rullani, E. (2008). Forme di reti: un insieme diversificato. *Reti d'impresa oltre i distretti*.

Bassi A. (2011). "Social Innovation: Some Definitions", Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad, Barcelona, 88, March.

Bassi A., Ecchia G. (2015). La sfida dell'innovazione sociale: all'Italia a Vienna (e ritorno). *Rivista Impresa Sociale*. numero 6 / 12-2015

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.

Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51-55.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.

Becchetti, L., Castriota, S., & Depedri, S. (2014). Working in the for-profit versus not-for-profit sector: what difference does it make? An inquiry on preferences of voluntary and involuntary movers. *Industrial and Corporate Change*, 23(4), 1087-1120.

Becchetti L., Pelloni, A. & Rossetti, F. (2008). Relational Goods, Sociability, and Happy-ness. *Kyklos*, 61, 343–363.

Bernardoni A. e Picciotti A. (2014), Esperienze di innovazione delle cooperative sociali in Umbria, Colloqui Scientifico Iris Network, Università di Perugia.

- Boyd, B. (2008). *Hybrid Organizations: Innovations Toward Sustainability* (Doctoral dissertation, University of Michigan).
- Billis, D. (Ed.). (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Palgrave Macmillan.
- Bonazzi, G. (2007). *Storia del pensiero organizzativo* (Vol. 367). FrancoAngeli.
- Boschee, J., & McClurg, J. (2003). Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions. *Retrieved October, 9, 2008*.
- Borzaga, C. (2009). L'impresa sociale. *Bruni L., Zamagni S. (a cura di)*, 516-526.
- Borzaga C., and Bodini, R. (2012). What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. Euricse working paper, No. 36/12.
- Borzaga, C. & J. Defourny, eds. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, 350-370.
- Borzaga C., Solari L., (2001). La gestione delle imprese sociali: problemi e prospettive. In: C. Borzaga, J. Defourny (a cura di), *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Trento, Edizioni 31, 2001, p. 295-318.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2005). Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione sociale. In: Mazzoli E., Zamagli S. (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*. Il Mulino. Bologna.
- Borzaga C., Ianes A. (2006), *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Roma, Donzelli Editore.
- Boyd, B. (2008). *Hybrid Organizations: Innovations Toward Sustainability* (Doctoral dissertation, University of Michigan).
- Bromberger A.R. (2011). A New Type of Hybrid, in: *Stanford Social Innovation Review* Spring, p. 49-53.
- Brown, T., & Wyatt J., (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*
- Borzaga, C. and Defourny, J. (2001), *The emergence of social enterprise*, Routledge, London.
- Borzaga C., Zandonai F. (2015). Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità. *Rivista Impresa Sociale*. N. 5, p. 1-7.
- Bruni, L. (2010). *L'ethos del mercato. Un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia*. Milan: Mondadori

Brandsen, T., van de Donk, W. & Putters, K. (2005). Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 749-65.

Brandsen, T., & Karre, M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? *Journal of Public Administration*, 34, 827–836.

Bridgstock, R., Lettice, F.M., Özbilgin, M.F. and Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, pp. 557–574.

Bromberger, A. R. (2011). A new type of hybrid. *Stanford Social Innovation Review*, 9(2), 49-53.

Brozek, K.O. (2009). Exploring the Continuum of Social and Financial Returns: When Does a Nonprofit Become a Social Enterprise? *Community Development Investment Review*, 5(2), 7-17.

Bruni, L. & Zamagni, S. (2007) [2004]. *Civil Economy: Efficiency, Equity, Public Happiness*. Bern: Peter Lang

Bull, M. (2008). Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(5), 268-275.

Bureau of European Policy Advisers (BEPA) (2010). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union.

Bureau of European Policy Advisers BEPA (2014). Social Innovation. A Decade of Changes, European Union.

Busacca, M., (2013), Oltre la retorica della social innovation, *Impresa Sociale*, 2/11.2013, pp.36-52.

Cameron, K., 2008. *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Caroli, M. (2015). Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. *Milano: Franco Angeli*.

Carini, C. and Borzaga, C. (2015), “La cooperazione sociale: dinamica economica ed occupazionale tra il 2008 e il 2013”, in Euricse (Ed.), *Terzo rapporto Euricse 2015: Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione Italiana*, Edizioni Euricse, Trento, pp. 171-190, available at: www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/09/09-CariniBorzaga.pdf.

Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012) Defining Social Innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy

foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Caza, A. & Cameron, K., 2009. Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve?. In: S. Clegg & C. Cooper, eds. *The SAGE Handbook of Macro-Organizational Behavior*. Volume 2: Macro Approaches. London: SAGE, pp. 99-115.

Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International small business journal*, 25(1), 5-26.

Chesbrough H.W. (2003), “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology” Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26.

Chesbrough H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the new Innovation Landscape*. Harvard Business Press, Boston

Choi, N., & Majumdar, S. (2015). Social innovation: towards a conceptualisation. In *Technology and innovation for social change* (pp. 7-34). Springer India.

Christiaens E, Moulaert F, Bosmans B (2007) The end of social innovation in urban development strategies?: the case of Antwerp and the neighbourhood development association ‘Bom’. *Eur Urban Reg Stud* 14(3):238–251

Cornforth, C., Spear, R. (2010). The governance of hybrid organizations. In Billis, D. (ed.), *Hybrid Organizations in the Third Sector*. Basingstoke: Palgrave, pp. 70–90.

Consiglio S., Riitano A. (2015), *Sud Innovation. Patrimonio culturale, Innovazione sociale e nuova cittadinanza*, Franco Angeli.

Corbetta P. (1999). Metodologia e tecniche della ricerca sociale. *Il Mulino, Bologna*.

Cottino, P., Zandonai F., (2012). Progetti d’impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l’innovazione sociale. Euricse. Working paper n. 042-12.

Cottino, P., & Zeppetella, P. (2009). Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi. *Forme di sussidiarietà orizzontale per la produzione di servizi non convenzionali*, Cittalia, Fondazione ANCI ricerche.

Cusumano, N. & Spano, P., 2012. *Financing the social enterprise*. In: ISEDE-NET eds. *Placing Value on Social Enterprise. Final Report of the WP5 Action. Development of innovative financial tools for social enterprise*. [Online] Available at: <http://www.southeast-europe.net/document.cmt?id=198>

- D'Aunno, T., Sutton, R., & Price, R. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal*, 34, 636–661.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57.
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (1993). Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. *Organization science*, i-vi.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4), 411-424.
- Davister, C., Defourny, J. & Grégoire, O. (2004) "Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models", *Working Papers Series*, no. 04/04, Liege: EMES European Research Network.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought.
- Dees, G. and Elias, J. (1998). The challenges of combining social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8, pp. 165–178.
- Defourny, J. (2001). "From Third Sector to Social Enterprise", in C. Borzaga & J. Defourny (eds) *The Emergence of Social Enterprise, London and New York: Routledge*, 1-28.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES Approach of Social Enterprises in a Comparative Perspective.
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. In Nyssens, M. (ed.), *Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London: Routledge, pp. 1–28.
- Di Bella, A. (2011). Le pratiche della cittadinanza attiva come strumenti di innovazione sociale della governance urbana. In: Atti XXV Convegno Annuale della Società Italiana di Scienza Politica, Università degli Studi di Palermo. Palermo, 8-10/09/2011.

DiMaggio, P.J. & Powell, W. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields", *American Sociological Review*, no. 48, pp. 147-60.

DiMaggio, P.J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: US art museums, 1920–1940. In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 267–292). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), 319–343.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.

Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California management review*, 44(3), 120-132.

Drayton, W. and MacDonald, S., (1993). *Leading public entrepreneurs*. Arlington: Ashoka: Innovators for the Public.

Drucker, P. F. (1957), *Landmarks of Tomorrow*, New York: Harper and Brothers.

Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row.

Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E., & Alcántara, E. (2012). Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case. *Review of Policy Research*, 29(6), 672-692.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Emerson, J. & Twersky, F. (Eds). (1996, September). New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation. San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund.

Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. In M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (3rd ed., pp. 119–161). New York: Macmillan.

European Commission (2013) *Social Innovation Research in the European Union: approaches, findings and future directions*. Policy Review.

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016): Mapping study on Social Enterprise Eco-systems – Updated Country report on Italy.

European Commission (2011), Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation
Accessibile su http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf.

Evers, A. (1990) "Im intermediären Bereich. Soziale Träger und Projektes zwischen Haushalt, Staat und Markt", *Journal für Sozialforschung*, 2, 30, pp. 189-210.

Evers, A. (1995) "Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area", *Voluntas*, 6/2, pp. 119-39.

Evers, A. (2008). Hybrid organisations. Background, concepts, challenges. In: *The Third Sector in Europe. Prospects and challenges*, a cura di S.P. Osborne, London & New York, Routledge, Taylor and Francis Group.

Evers, A. (2005). Mixed welfare systems and hybrid organizations: changes in the governance and provision of social services. *International Journal of Public Administration*, 28, pp. 737–748.

Evers, A. & Laville, J.-L. (eds) (2004) *The Third Sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.

Evers, A., Laville, J. L. (Eds.). (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.

Fairweather GW (1967) *Methods for experimental social innovation*. Wiley, New York

Fazzi L., (2012). I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali. In: Venturi P., Zandonai F., *Impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*. Altraeconomia. Milano.

Federculture, Formez PA (2014). *Cultura e Turismo. Locomotiva del Paese*. Disponibile <http://www.formez.it/sites/default/files/ricerca-federculture-02.pdf>

Florin, J., & Schmidt, E. (2011). Creating shared value in the hybrid venture arena: A business model innovation perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 165-197.

Fondazione Symbola, Unioncamere (2016). *Io sono Cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi. Rapporto 2016*.

Gardner, C., Acharya, T. and Yach, D. (2007), 'Technological and Social Innovation: A Unifying New Paradigm for Global Health', *Health Affairs*, 26 (4), pp. 1052–61.

- Gerometta, J., Haussermann, H., & Longo, G. (2005). Social innovation and civil society in urban governance: Strategies for an inclusive city. *Urban Studies*, 42(11), 2007-2021.
- Gershuny, J. (1982), 'Social Innovation. Change in the Mode of Provision of Services', *Futures*, December, pp. 496–516.
- Gianturco G., "L'intervista qualitativa", Guerini Studio, Milano, 2004.
- Grassl, W. (2012). Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37-60.
- Grieco, C., Iasevoli, G., & Michelini, L. (2012, October). Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio. In *Conference proceedings: XXIV Sinergie Conference*.
- Godin B. (2012), "Social innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present", Working Paper n. 11, Project on the Intellectual History of Innovation, Montréal, Quebec.
- Haig, Hoffman (2012). Hybrid organizations The next chapter of sustainability. *Organizational Dynamics*, 41 126-134.
- Huybrechts B, Nicholls A. (2012). Social entrepreneurship: Definitions, drivers and challenges. In: Volkmann CK, Tokarski KO, Ernst K (eds). *Social Entrepreneurship and Social Business*. Springer Gabler, pp. 31-48.
- Hämäläinen T.J., Heiskala R. (eds.), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2007
- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale law journal*, 89(5), 835-901.
- Henderson, H. (1993), 'Social Innovation and Citizen Movements', *Futures*, April, pp. 322–38.
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social enterprise journal*, 1(1), 1-12.
- Hinna, A. (2005). *Gestire e organizzare nel terzo settore: soggetti, strategie, strumenti*. Carocci Faber.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2010). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. *Ross School of Business Paper*, (1149).

Hoffman, A., Badiane, K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. In K. Golden-Biddle & J. Dutton (Eds.), *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation* (pp. 131–150). New York: Routledge.

Holt, K. (1971), 'Social Innovations in Organizations', *International Studies of Management and Organization*, 1 (3), pp. 235–52.

Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., & Kaletka, C. (2014). *Theoretical Approaches to Social Innovation - A Critical Literature Review*. A deliverable of the project: 'Social Innovation: Driving Force of Social Change' (SI-DRIVE). Dortmund: Sozialforschungsstelle.

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social innovation. *Concepts, Research Fields, and International Trends*. Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund.

Hubert, A. (2010), Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union, Bureau of European Policy Advisers, July 2010.

Huybrechts, B., 2012. *Fair Trade Organizations and Social Enterprise Social Innovation through Hybrid Organization Models*. London & New York: Routledge.

Jäger, U. P., & Schröer, A. (2014). Integrated organizational identity: a definition of hybrid organizations and a research agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(5), 1281-1306.

James, A. Phills Jr., Deigmeier K, Miller D.T. (2008) Rediscovering Social Innovation, *Stanford Social Innovation Review*.

Karrè (2011). Hybrid organizations care or cure A discussion based on a study in the Dutch waste management sector. XV IRSPM Conference Value, Innovation and Partnership, Dublin, Republic of Ireland.

Kea European Affair (2006), *The economy of Culture in Europe, Rapporto per la Commissione Europea*.

Kerlin, J., 2006. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17 (3), 247–263.

Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.

Kirzner I.M.(1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press

Kramer, M. (2005), *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*, Boston, Mass.: Foundation Strategy Group.

Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

Lampugnani D., Cappelletti P., (2016) Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni sociali?. *Rivista Impresa Sociale*. numero 8 / 12-2016.

Laville, J.-L. (ed.) (1994). *L'économie solidaire*, Paris: Desclée de Browe.

Le Ber, M. J. and Branzei, O. (2010), '(Re)Forming Strategic Cross- Sector Partnerships: Relational Processes of Social Innovation', *Business & Society*, 49 (1), pp. 140–72.

Leadbeater, C. (1997), *The Rise of the Social Entrepreneur*, London: Demos.

Leadbeater, C. (2006). The Socially Entrepreneurial City. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 233-246). Oxford.

Leadbeater, C. (2007). Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years: A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector.

Lessig, L. (2008). *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. New York: Penguin Press.

Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (2011). Service-dominant Logic: A Necessary Step. *European Journal of Marketing*, 45 (7/8), 1298-1309.

Maino, F., & Ferrera, M. (2013). Primo rapporto sul secondo welfare in Italia. *Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino*.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.

Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Eds.). (2006). *Social entrepreneurship*(p. 3). New York: Palgrave Macmillan.

Malki, S. (2009). Social Entrepreneurship and Complexity Models. In Goldstein, Hazy & Silberstang (eds.), 71-81.

MacCallum, D. (Ed.). (2009). *Social innovation and territorial development*. Ashgate Publishing, Ltd.

Mancinelli S., (2004). La natura e il ruolo dell'impresa non profit: alcune considerazioni di carattere teorico. In: Schenkel M. e Mellano M., *Le imprese del terzo tipo: economia e etica delle organizzazioni non profit*. Giappichelli. Torino.

- McElroy, M. (2002), 'Social Innovation Capital', *Journal of Intellectual Capital*, 3 (1), pp. 30–9.
- Membretti, A. (2007). Centro Sociale Leoncavallo: building citizenship as an innovative service. *European Urban and Regional Studies*, 14, pp. 252–263.
- Ménard, C. (2004). The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE*, 160(3), 345-376.
- Meyer, H.-D., & Rowan, B. (2006). *The new institutionalism in education*. Albany, NY: SUNY Press.
- Minguzzi, A., & Solima, L. (2012, October). Relazioni virtuose tra patrimonio culturale, turismo e industrie creative a supporto dei processi di sviluppo territoriale. In *Conference proceedings: XXIV Sinergie Conference*.
- Molina A., (2009) Understanding Multisector Hybridity in Social Innovation, Edinburgh.
- Molina, A. H. Hybridity in Social Innovation and Entrepreneurship. State of the Art and Theoretical Challenge.
- Moizer, J., & Tracey, P. (2010). Strategymaking in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems Research & Behavioral Science*, 27(3), 252–266.
- Morelli, N. (2007), 'Social Innovation and New Industrial Contexts: Can Designers "Industrialize" Socially Responsible Solutions?', *Design Issues*, 23 (4), pp. 3–21.
- Moulaert, F. (2002). Globalization and Integrated Area Development in European Cities. Oxford: Oxford University Press.
- Moulaert, F. (2013). *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing.
- Moulaert, F. (2010). Social innovation and community development. *Can Neighbourhoods Save the City?: Community Development and Social Innovation*, 4.
- Moulaert F., Sekia F., (2003) Territorial Innovation Models: A Critical Survey, *Regional Studies*.
- Moulaert F., Nussbaumer J., (2005) The Social Region, beyond the territorial dynamics of the learning economy, *European Urban and Regional Studies*
- Moulaert, F. (2009). Social innovation: Institutionally embedded, territorially (re) produced. *Social innovation and territorial development*, 11-24.

Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E., Gonzalez S., (2005), "Towards Alternative Model(s) of Local Innovation", *Urban Studies*, 42(11): 1969–1990.

Mulgan, G. (2013), *Joined-up Innovation: What is Systemic Innovation and How Can It Be Done Effectively?*. In G. Mulgan e C. Leadbeater, *Systemic Innovation*, Nesta Discussion Paper, January, in http://www.nesta.org.uk/library/documents/Systems_innovation_discussion_paper.pdf

Mulgan G., Albury D., (2003) *Innovation in The Public Sector*.

Mulgan, G. (2007), "Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously", NESTA provocation, No. 3, April.

Mulgan G., (2006) *The Process of Social Innovation*, *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1, 2: 145-162.

Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B., (2007): *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*, Oxford Said Business School.

Mumford M., (2002) *Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin*. *Creativity Research Journal*.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.

Murray R., Mulgan G., Caulier-Grice J., (2008): *How to Innovate: The tools for social innovation*.

Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010), *The open book on social innovation*, The Young Foundation.

Murray R., (2008) *Danger and opportunity, Crisis and the new social economy*, London: NESTA.

Murzyn-Kupisz, M., & Dzialek, J. (2013). Cultural heritage in building and enhancing social capital. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 3(1), 35-54.

Nicholls, A. (ed.) (2006) *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press.

Nicholls A., Murdock A. (2012). *Social innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave Macmillan.

Nicholls, A., & Huybrechts, B. (2012). *Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers, and Challenges*. In C. Volkmann, K. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business* (pp. 31-48). Wiesbaden: Springer Gabler.

Novy A, Leubold B (2005) Participatory budgeting in Porto Alegre: social innovation and the dialectical relationship of state and civil society. *Urban Stud* 42(11):2023–2036.

OECD (2011). *LEED Forum on Social Innovations*, available at: http://www.oecd.org/document/22/0,3746,fr_2649_34417_39263221_1_1_1_1,00.html. Accessed: 17 dicembre 2015.

OECD (2011). Fostering social innovation to address social challenges. *Workshop Proceedings*. OECD

Ogburn, W. F. (1922). *Social change with respect to culture and original nature*. BW Huebsch, Incorporated.

Ornetzeder, M. (2001), ‘Old Technology and Social Innovations. Inside the Austrian Success Story on Solar Water Heaters’, *Technology Analysis and Strategic Management*, 13 (1), pp. 105–15.

Pache, A.C., Santos, F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35, pp. 455–476.

Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96.

Peattie, K., & Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social enterprise journal*, *Social enterprise journal*, 4(2), 91-107.

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.

Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective, *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 305-316.

Pestoff, V. (1998 & 2005) *Beyond the Market and State. Civil Democracy and Social Enterprises in a Welfare Society*, Aldershot, UK and Brookfield, NJ: Ashgate

Pirone, F. (2012). Innovazione sociale: l'estensione semantico di un concetto in osceso politico.

Phills, J., Deiglmeier, K. and Miller, D. (2008), “Rediscovering social innovation”, Stanford Social Innovation Review, Stanford University Fall.

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.

- Picciotti, A. (2013). *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management: Un approccio di management*. FrancoAngeli.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.
- Polanyi, K. (1944)The Great Transformation. *The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press.
- Porter M., Kramer M., (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Prandini R. (2006). I Servizi relazionali per la famiglia. In: Scabini E., Rossi G. (a cura di). *Le parole della famiglia*. Milano. Vita e Pensiero.
- Rago, Venturi (2014). Hybridization as Systemic Innovation Italian Social Enterprise on the Move. Aiccon. ISIRC 2014 – University of Northampton, September 1st-3rd.
- Rao, Morrill, Zald (2000). Power Plays How Social Movements and Collective Action Create New Organizational Forms. *Research in Organizational Behaviour*, Volume 22, pages 237-281.
- Regalia, I. (ed.) (2006), *Regulating New Forms of Employment: Local Experiments and Social Innovation in Europe*, London: Routledge.
- Ramírez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20, 49-65.
- Robson, Colin (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and PractitionerResearchers*. Oxford: Blackwell
- Romanelli, E. (1991). The evolution of new organizational forms. *Annual review of sociology*, 79-103.
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Saad, M. (2004) Issues and challenges arising from the application of innovation strategies based on the triple helix culture. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*. 3(1), 17-34.
- Salamon, M.L., Sokolowski, W.S. and List, R. (2003). *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Sargant, W. L. (1858), *Social Innovators and Their Schemes*, London: Smith, Elder & Co.

Saunders, Lewis, Thornhill (2009). (ed 5th) Research methods for business students- Prentice Hall.

Schumpeter, J.A. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shumpeter A. J. (1991) The Economics and Sociology of Capitalism. Princeton University Press.

Schwarz M., Howaldt, J., (2010) Social Innovation: concepts, research fields and International trends. Dortmund.

Schwartz, Howard e Jacobs, Jerry (1979). *Qualitative Sociology. A Method to the Madness*. (trad. it. Sociologia qualitativa. Bologna. Il Mulino).

Sciarelli S. (2004). Fondamenti di economia e gestione delle imprese, CEDAM.

Scott, R. W., Gherardi, S., & Mancini, U. (1985). *Le organizzazioni*. Il Mulino; Prentice Hall International.

Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.

Seibel, W. (2015). Studying hybrids: Sectors and mechanisms. *Organization Studies*, 36(6), 697-712.

Settis S., (2002). *Italia S.p.a.* Einaudi. Milano.

Simone, C., & Barondini, M. E. (2012, October). L'impresa arbor vitae per il territorio. Il caso "Fonderia pontificia Marinelli". In *Conference proceedings: XXIV Sinergie Conference*.

Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors, (2010), Study on Social Innovation.

Spear, R., 2011. *Co-operative Hybrids*. s.l.:Conference of Research Committee of the International Co-operative Alliance, 2-4 September.

Spear, R., & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: a descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(2), 195-231.

Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model?. *International journal of social economics*, 33(5/6), 399-410.

Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1): 76–88.

Teasdale, S. (2012). Negotiating tensions: How do social enterprises in the homelessness field balance social and commercial considerations? *Housing Studies*, 27(4), 514–532.

Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412–431.

Thompson, J., Alvy, G. and Lees, A. (2000). Social entrepreneurship – a new look at people and potential. *Management Decision*, 38, pp. 328–338.

Thompson J., Doherty B. (2006), “The Diverse World of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories”, *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), pp. 361-375.

Tinagli, I., & Florida, R. L. (2005). *L'Italia nell'era creativa*. Creativity Group Europe.

Tognetti, M., & Venturi, P. (2013). La produzione di valore nell'era dell'ibridazione. *Short paper. LAMA Development and Cooperation Agency e AICCON*.

Vega R. A., Bassi I., Freitas M. D. M., Frondizi R., Meneguzzo, M., & Resende, J. M. 1+ 1= 3: How Can Social Innovation Change Cultures and Create Public Value? A Mediterranean Comparative Multiple Case Study.

Venturi, P., & Zandonai, F. (2012). Innovazione sociale e imprese sociali. *short paper, Aiccon*.

Venturi, P., & Zandonai, F. (2014). Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm. *Il Mulino, Bologna*.

Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014). L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma. Rapporto Iris Network, Trento. <http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2014/12/Rapporto-Iris-Network.pdf>

Venturi, P., Zandonai F. (2016). Imprese ibride. Modelli di innovazione sociale per rigenerare valore. Egea, Milano.

Vercellone, C., Bria, F., Fumagalli, A., Gentilucci, E., Giuliani, A., Griziotti, G., & Vattimo, P. (2015). Managing the commons in the knowledge economy.

Ward, L. F. (1903), *Pure Sociology: A Treatise on the Origin and Spontaneous Development of Society*, New York: Macmillan.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.

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

Westley, F. (1991), 'Bob Geldof and Live Aid: The Affective Side of Global Social Innovation', *Human Relations*, 44 (10), pp. 1011–36.

Westley F., Antadze N. (2010), "Making a Difference. Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *The Innovation Journal: the Public Sector Innovation Journal*, 15(2).

Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715-737.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: The Free Press–Macmillan*: New York.

Williamson, O. E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–296.

Wood T., (2010). Hybrid organization. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 2, apr./jun. 2010: 241-247.

Yin R.K. (1989). *Case Study Research. Design and Method*. Applied Social Research Methods Series. Vol. 5. Sage Publications. London.

Yin R.K. (1993). *Applications of case study research*. Sage Publication. London

Young, D., (1983). *If not for profit, for what?* Lexington, MA: Lexington Books.

Young, D., (1986). Entrepreneurship and the behavior of non-profit organizations: elements of a theory. In: S. Rose-Ackerman, ed. *The economics of non-profit institutions*. New York: Oxford University Press, 161–184.

Young, D. and Salamon, L.M., (2002). Commercialization, social ventures, and for-profit competition. In: L.M. Salamon, ed. *The state of nonprofit America*. Washington DC: Brookings Institution, 423–446.

Yunus M. (2008), *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano.

Yunus, M. (2010) *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs*, Public Affairs.

Appendice

Appendice 1 : Metodologia della letteratura – Database Science Direct

Keyword	Risultati	Categoria/Journal
Social innovation literature review	13	-Handbook of Organizational Creativity -International Journal of Project Management -International Journal of Information Management -Journal of Business Research -Information and Organization -Research in Organizational Behavior -Tourism Management
Social innovation and social entrepreneurship	19	-Journal of Business Research -Journal of International Management -Journal of World Business -European Management Journal Research in Organizational Behavior Tourism and Entrepreneurship
Social innovation and social enterprise	17	-International Journal of Information Management -Business Horizons -International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science -Journal of Business Research -Journal of International Management -RAI Revista de Administração e Inovação -Revista de Administração -International Business Review -The Journal of Strategic Information Systems
Social enterprise and social entrepreneurship	11	-Journal of Business Research -Journal of Co-operative Organization and Management -Journal of International Management -Annals of Tourism Research -Journal of World Business -The Leadership Quarterly -Tourism Management
Social innovation and cultural heritage	8	-City, Culture and Society -Procedia - Social and Behavioral Sciences -Journal of Business Research -Journal of Cultural Heritage The International Handbook on Innovation

Appendice2: Metodologia della letteratura – Database Web of Science

Keywords	Risultati per titolo	Risultati per argomento	Area /categories
social innovation literature review	1	717	Management or business or economics or art or archaeology
social innovation and social entrepreneurship	42	1.122	Economics
social innovation and social enterprise	24	759	management or business or economics or cultural studies
Social enterprise and social entrepreneurship	21	137	business or management or economics or cultural studies
Social innovation and cultural heritage	1	18	management or economics or cultural studies
Social innovation and hybrid organization	-	31	management or business or economics

Appendice 3: Metodologia della letteratura – Database Impresa Sociale

KEYWORD	Risultati
Innovazione sociale	50
Imprenditorialità	35
Imprese sociali	41
Patrimonio culturale	14

Allegato 4: Review delle principali definizioni dell'innovazione sociale

Author-Organisation	Definition Social Innovation
SI DRIVE	<p>“...is a new combination or figuration of practices in areas of social action, prompted by certain actors or constellations of actors with the goal of better coping with needs and problems than is possible by use of existing practices. An innovation is therefore social to the extent that it varies social action, and is socially accepted and diffused in society (be it throughout society, larger parts, or only in certain societal sub-areas affected). Depending on circumstances of social change, interests, policies and power, social ideas as well as successfully implemented SI may be transformed and ultimately institutionalised as regular social practice or made routine. Following the end of such a life cycle, when the innovation becomes standard, new demands for change may occur and possibly call for further social innovations”</p>
Mumford	<p>“The term social innovation... refers to the generation and implementation of new ideas about how people should organize interpersonal activities, or social interactions, to meet one or more common goals.” T]he generation and implementation of new ideas about social relationships and social organization”</p>
Nicholls e Murdock	<p>...is “the production of new ideas and new structures and a process of re-contextualisation within socially (re)constructed norms of the public good, justice and equity.” “...such innovation demonstrates a contingent construction of societal change that gives primacy to the ‘knowledge and cultural assets of communities...’ “it cuts across all sectors of society. Indeed...it can often be defined by its unique combinations of the conventionally disparate logics of the private, public, and civil society sectors.” “...varying levels of deliberative change that aim to address suboptimal issues in the production, availability, and consumption of public goods defined as that which is broadly of societal benefit within a particular normative and culturally contingent context”</p>
The OECD’s LEED Forum on Social Innovations	<p>...“deals with improving the welfare of individuals and community through employment, consumption or participation, its expressed purpose being therefore to provide solutions for individual and community problems.” Social innovation “is not about introducing new types of production or exploiting new markets for the sake of exploiting them, but is about satisfying new needs not provided by the market (even if markets intervene later) or creating new, more satisfactory ways of insertion in terms of giving people a place and a role in production”. “Conceptual, process or product change, organizational change and changes in financing, and can deal with new relationships with stakeholders and territories. ‘Social innovation’ seeks new answers to social problems by: identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities; identifying and implementing new labour market integration processes, new competencies, new jobs, and new forms of participation, as diverse elements that each contribute to improving the position of individuals in the workforce”</p>
The Stanford Social Innovation Review	<p>“...a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals”</p>

Frances Westley	“...an initiative, product or process or program that profoundly changes the basic routines, resource and authority flows or beliefs of any social system. Successful social innovations have durability and broad impact. While social innovation has recognizable stages and phases, achieving durability and scale is a dynamic process that requires both emergence of opportunity and deliberate agency, and a connection between the two. The capacity of any society to create a steady flow of social innovations, particularly those which re-engage vulnerable populations, is an important contributor to the overall social and ecological resilience”
Julia Gerometta, Hartmut Haussermann and Giulia Longo	“The satisfaction of human needs (content dimension); changes in social relations especially with regard to governance (process dimension); and an increase in the socio-political capability and access to resources (empowerment dimension)”. “...social innovation is understood as both a normative and analytical concept in the formation and analysis of solutions to social exclusion problems in European cities and one with an eventual input into the development of new social integration strategies”
Moulaert	“Social innovation is path-dependent and contextual. It refers to those changes in agendas, agency and institutions that lead to a better inclusion of excluded groups and individuals in various spheres of society at various spatial scales. Social innovation is very strongly a matter of process innovation – i.e. changes in the dynamics of social relations, including power relations. As social innovation is very much about social inclusion, it is also about countering or overcoming conservative forces that are eager to strengthen or preserve social exclusion situations. Social innovation therefore explicitly refers to an ethical position of social justice. The latter is of course subject to a variety of interpretations and will in practice often be the outcome of social construction.”
Mulgan et al.	“Innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organisations whose primary purposes are social.”
Phills et al.	A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals. A social innovation can be a product, production process, or technology (much like innovation in general), but it can also be a principle, an idea, a piece of legislation, a social movement, an intervention, or some combination of them”
Caulier-Grice et al. (TEPSIE)	New solutions (products, services, models, markets, processes etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets and resources. In other words, social innovations are both good for society and enhance society’s capacity to act

Pol and Ville	[A]n innovation is termed a <i>social innovation</i> if the implied new idea has the potential to improve either the quality or the quantity of life... innovations conducive to better education, better environmental quality and longer life expectancy are a few.”
Chambon et al.	“[P]ractices more or least directly allow to an individual—or a group—of taking in charge of a social need—or a set of social needs—which are not satisfied”
Crozier and Friedberg	A]a process of collective creation in which the members of a certain collective unit learn, invent and lay out new rules for the social game of collaboration and of conflict or, in a word, a new social practice, and in this process they acquire the necessary cognitive, rational and organizational skills”
Goldenberg	“SI is the development and application of new or improved activities, initiatives, services, processes, or products designed to address social and economic challenges faced by individuals and communities”
Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES)	By SI, we mean new organizational and institutional forms, new ways of doing things, new social practices, new mechanisms, new approaches and new concepts that give rise to concrete achievements and improvements”

Allegato 5: Intervista semistrutturata

I PARTE

1.Nome dell'ente: _____

2.Anno di costituzione: __/__/__

3.Forma giuridica:

- Associazione riconosciuta
- Associazione non riconosciuta
- Cooperativa sociale (tipoA)
- Cooperativa sociale (tipoB)
- Consorzio
- Fondazione
- ONG
- Onlus
- società (individuale spa srl SNC)
- Altro (specificare _____)

Num. soci fondatori:

4.Quale missione sociale-culturale svolge l'ente?

II PARTE

5.La proprietà del bene/sito oggetto dell'iniziativa è:

- amministrazione statale/locale:
 - Ministero Beni Culturali e Turismo regione provincia comune
 - altro ente (specificare _____)
- privata:
 - privato cittadino
 - azienda privata (specificare _____)
 - ente privato (specificare _____)
- religiosa:
 - curia diocesi confraternite altro ente (specificare _____)
- mista (specificare _____)

6.Il soggetto affidatario del bene/sito oggetto dell'iniziativa è:

- amministrazione statale/locale:
 - Ministero Beni Culturali e Turismo regione provincia comune
 - altro ente (specificare _____)
- soggetto privato:
 - privato cittadino azienda privata (specificare _____)
 - ente privato (specificare _____) altro soggetto (specificare _____)
- ente religioso:
 - curia diocesi confraternite altro ente (specificare _____)

7. La modalità di gestione del bene/sito oggetto dell'iniziativa avviene:

- esclusivamente dal singolo soggetto titolare
- in collaborazione con partner
- in partenariato pubblico-privato
- altro

8. Quale tipo di contratto di affidamento del bene è stato stipulato? Qual è la sua durata?

9. Quali sono le attività svolte dall'ente?

10. Le attività svolte all'interno del bene/sito oggetto dell'iniziativa sono realizzate:

- esclusivamente dal singolo soggetto titolare
- in partnership con partner (specificare _____)
- in partenariato pubblico-privato (specificare _____)
- altro (specificare _____)

11. Quali sono le modalità di accesso al sito culturale?

III PARTE

12. Quanti sono annualmente i fruitori che accedono al sito/partecipano alle iniziative?

13. Siete sostenuti da soggetti partner? Se sì, in che misura vi supportano?

14. L'organizzazione fa parte di un network?

- Sì
- No

Se sì, indicare i partner e gli altri soggetti con cui ha avviato una collaborazione

IV PARTE

15. Quante risorse umane sono impiegate all'interno dell'organizzazione?

16. Secondo quali tipologie contrattuali sono inquadrati le risorse?

17. Quanti sono i volontari coinvolti?

V PARTE

18. Sostenibilità economica?

Si

No

19. Quali sono le principali fonti di ricavo e di costo?

20. Quali sono le principali fonti di finanziamento)

21. Ha mai partecipato a competizioni o programmi di finanziamento/bandi?

Si

No

se si, quali?

Nome bando/progetto _____

Anno di Partecipazione ____ / ____ / ____

Partner

coinvolti _____

Esito Positivo Negativo

finanziamento ottenuto _____ €