

**TORNARE  
A INVESTIRE**

**XIII**

**WORK  
SHOP**

**SULL'  
IMPRESA  
SOCIALE**

# **ALBO DEL WORKSHOP**

**Ir  
IS**

**Iris Network**  
Istituti  
di Ricerca  
sull'Impresa  
Sociale

**10-11 settembre 2015**  
**Riva del Garda (Tn)**

*organizzazione*

---



*con il sostegno di*

---

Fondazione  
Italiana  
Accenture



**fondazione  
cariplo**



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO



Fon.Coop  
*Cooperare è formare*



Riva del Garda  
Congressi



*technical partner*

---



Il luogo dove le idee accadono



*social media partner*

---



*media partner*

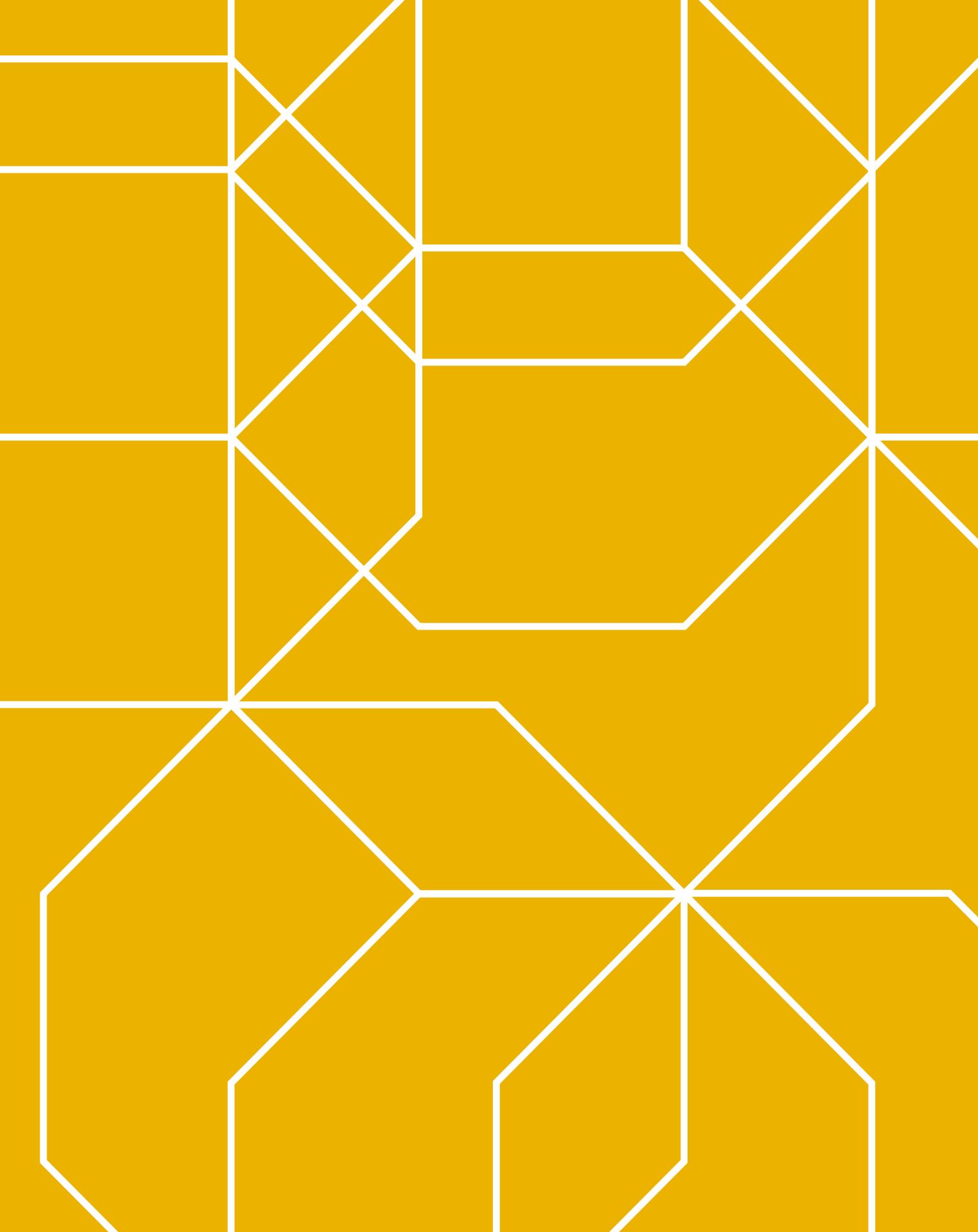
---



**cheFare**

---

3	<b>Manifesto</b>
4	<b>Programma</b>
11	<b>Cluster di investimento</b> Spazio Social Tech Spazio Upcycling
<hr/>	
<b>Sessioni</b>	
21	Il decennio breve dell'impresa sociale
22	Beni comuni e impresa sociale: un connubio per generare nuove economie
23	Percorsi per tornare a investire
24	Gli investimenti nelle imprese sociali: come accompagnarli e sostenerli
25	Contenuti e contenitori: rigenerazione, innovazione, partecipazione
27	Investimenti in corso d'opera: buone pratiche di impresa sociale
28	Community building nelle organizzazioni mutualistiche
29	Orientare l'innovazione tecnologica al sociale
31	L'economia circolare del riuso come strategia di cambiamento
32	L'innovazione come proprietà emergente di un sistema economico
33	Premiazione competition "A new social wave III"
34	Come la sharing economy trasforma il terzo settore
35	Costruire ecosistemi d'innovazione
36	L'innovazione culturale alla scoperta dell'impresa sociale
39	Stratup e rami di azienda per una contaminazione consapevole
40	Tecnologie accessibili, makers e disabilità
41	L'economia circolare del riuso dalla nicchia al distretto
42	Effetto traino? Riforma del terzo settore e investimenti per l'impresa sociale
43	Quel che è prioritario – e non solo trendy – per chi investe nell'impresa sociale
<hr/>	
<b>Saggi brevi</b>	
46	L'innovazione come proprietà emergente di un sistema economico
51	Tecnologia e sociale: quale relazione e quale ruolo per l'impresa sociale?
55	Impresa sociale e riforma del terzo settore: come superare le ambiguità
61	Oltre la rigenerazione di spazi: imprese sociali e sviluppo locale
65	Beni comuni, contratto sociale e governance cooperativa dei servizi pubblici
67	Ecosistemi d'innovazione: appunti per la costruzione (e l'uso)
71	Partecipare è questione di tecniche?
<hr/>	
77	Spazio per i tuoi appunti
82	Partecipanti



# Tornare a investire

## Strategie, azioni e politiche per un nuovo ciclo di vita dell'impresa sociale

Il nuovo quadro normativo, l'accumularsi di risorse dedicate (di varia natura e provenienza), ma soprattutto la necessità di nuovi modelli di servizio e di business (a fronte della crisi di quelli tradizionali) e l'esigenza di recuperare legittimità (messa in crisi dagli scandali recenti), rappresentano importanti sollecitazioni per l'impresa sociale. La propensione all'investimento costituisce una variabile cruciale per osservare (e accompagnare) l'evoluzione di un comparto imprenditoriale attraverso una fase alquanto delicata del suo sviluppo.

Iris Network dedica la XIII edizione del Workshop sull'impresa sociale all'approfondimento di tematiche inerenti gli investimenti compiuti da imprese sociali, guardando sia ad esperienze consolidate che a più recenti startup. L'intento è di cogliere, nelle scelte compiute dalle organizzazioni e dai loro principali interlocutori, le condizioni per l'avvio di un nuovo ciclo di vita, volto ad affermare questo modello d'impresa come uno dei principali fattori di sviluppo economico e di coesione sociale.

La fase preparatoria del Workshop è stata dedicata alla raccolta di iniziative di investimento promosse da imprese sociali, per costruire una banca dati conoscitiva, esperienziale e biografica che si focalizzasse sulle principali implicazioni derivanti da investimenti su nuovi prodotti/servizi e su processi organizzativi. È stato proposto uno schema articolato intorno a "4 erre" dell'investimento sociale:

- *reputazione* (presso i principali stakeholder istituzionali e comunitari);
- *risorse* (economiche e di competenza);
- *rischio* (assunto da parte di coloro che gestiscono e governano l'organizzazione);
- *risultato* (in termini di soddisfazione dei beneficiari e cambiamento delle politiche).

---

## GIOVEDÌ 10 SETTEMBRE

---

**9.00**

### ACCOGLIENZA E REGISTRAZIONE PARTECIPANTI

---

**10.00-12.30**

### PLENARIA

#### **Il decennio breve dell'impresa sociale: le mie cronache come presidente di Iris Network**

keynote speech: Carlo Borzaga (*Iris Network*)

#### **Beni comuni e impresa sociale: un connubio per generare nuove economie**

keynote speech: Lorenzo Sacconi (*EconomEtica | Università degli Studi di Trento*)

#### **La XIII edizione del Workshop sull'impresa sociale.**

#### **Percorsi per tornare a investire**

a cura di Iris Network

---

**12.30**

### PRANZO

---

**14.00-17.00**

### PARALLELE

#### **Gli investimenti nelle imprese sociali: come accompagnarli e sostenerli**

#CONFRONTI

conduce Elio Silva (*Il Sole 24 Ore*)

#### **Contenuti e contenitori: rigenerazione, innovazione, partecipazione**

#TEMI&PRASSI

a cura di Silvia Sacchetti (*The Open University, UK*),

Massimo Caroli (*Consorzio Fare Comunità*)

#### **Investimenti in corso d'opera: interrogare le buone pratiche dell'impresa sociale**

#TEMI&PRASSI

modera Andrea Bernardoni (*Legacoopsociali*)

**Community building nelle organizzazioni mutualistiche:  
da valore sociale a componente strategica**

#TEMI&PRASSI

a cura di Riccardo Luciani, Marco Tognetti (*LAMA Development and Cooperation Agency*), Laura Martelloni (*Impact Hub Firenze*)

**Spazio Social Tech: orientare l'innovazione tecnologica al sociale**

#CLUSTER

a cura di Francesca Battistoni, Giulia Sateriale (*Social Seed*)

**Spazio all'upcycling: l'economia circolare del riuso come strategia di cambiamento**

#CLUSTER

a cura di Alessandro Dimauro (*AleDima Studio*),  
Martino Orler (*Cooperativa sociale A.L.P.I.*)

---

**17.00-19.00**

**PLENARIA**

**L'innovazione come proprietà emergente di un sistema economico:  
ripartire da Schumpeter**

keynote speech: Cristiano Antonelli

(*Università degli Studi di Torino | Collegio Carlo Alberto*)

**Premiazione competition "A new  
social wave III: rigenerare, innovare, crescere"**

a cura di Con.Solida, Trentino Social Tank, Iris Network  
e Fondazione Italiana Accenture

---

**19.00**

**APERITIVO/CENA**

---

---

**VENERDÌ 11 SETTEMBRE**

---

**9.00-11.00  
PARALLELE****Nuovi modelli: come la sharing economy trasforma il terzo settore**

#TEMI&amp;PRASSI

a cura di Tommaso Sorichetti (*Puntodock*), Carlo Andorlini (*Libera*)**Costruire ecosistemi d'innovazione: le tappe del percorso,  
i soggetti che accompagnano**

#TEMI&amp;PRASSI

a cura di Paolo Venturi (*Aiccon*)**L'innovazione culturale e creativa alla scoperta dell'impresa sociale**

#TEMI&amp;PRASSI

a cura di Culturalia

**Startup e rami d'azienda per una contaminazione consapevole**

#TEMI&amp;PRASSI

a cura di Con.Solida e Trentino Social Tank

**Spazio Social Tech: tecnologie accessibili, makers e disabilità**

#CLUSTER

a cura di Francesca Battistoni, Tamami Komatsu, Giulia Sateriale (*Social Seed*)  
Kristian Mancinone (*Cooperativa sociale BigBang*), Guglielmo Apolloni (*Diffuse  
Creativity Design Thinkers*), Valeria Adani (*Epoca*)**Spazio all'upcycling: l'economia circolare del riuso dalla nicchia al distretto**

#CLUSTER

modera Andrea Vecci (*Economia e Sostenibilità Està, Milano*)**Effetto traino? A quali condizioni la riforma può sostenere  
gli investimenti dell'impresa sociale**

#CONFRONTI

a cura di Vita

---

**11.00  
BREAK**

---

**11.30-13.30**

**PLENARIA**

**Quel che è prioritario - e non solo trendy - per chi investe nell'impresa sociale**

Vincenzo Manes

*(imprenditore e consigliere pro bono del Presidente del Consiglio per il terzo settore)*

Sergio Urbani

*(Segretario Generale Fondazione Cariplo)*

Moderano Gianluca Salvatori, Carlo Borzaga *(Euricse)*

---

**13.30**

**BRUNCH DI SALUTO**

---

---

## SixS. Soluzioni Informatiche per il Sociale

---

SixS – Soluzioni Informatiche per il Sociale si è costituita nel 2007, ha la propria sede a Crema (CR) ed opera ad oggi su tutto il territorio nazionale.

L'idea di costituire una realtà operante a supporto del *non profit* è nata da un gruppo di informatici, che dopo anni di esperienza lavorativa in ambito socio-educativo, socio-sanitario e culturale, trovandosi a sperimentare nelle rispettive organizzazioni alcuni *software gestionali*, hanno constatato la mancanza di soluzioni che potessero soddisfare le specifiche esigenze delle Imprese Sociali. Da questo percorso si è sviluppata una Società che realizza *consulenza, servizi e soluzioni informatiche per Cooperative Sociali (tipo A-B)* operanti nell'ambito dei servizi alla persona, sociali e socio-sanitari, dell'inserimento lavorativo, etc.

La nostra azione è mirata allo sviluppo dei processi di crescita organizzativa, all'ottimizzazione delle funzioni gestionali, alla ricerca di soluzioni per le problematiche emergenti, con la possibilità di perfezionare e personalizzare strumenti e servizi. Con questa formula offriamo inoltre l'opportunità di rientrare in un *network* di imprese che attraverso il continuo confronto contribuiscono a sviluppare i prodotti secondo una logica di *mutualità*, a beneficio e vantaggio dell'intera rete.

La nostra mission si basa sul valore fondamentale di *operare per e con le Imprese Sociali*, credendo che soltanto lo scambio continuo con le stesse imprese consenta di comprenderne i bisogni, soddisfarne le esigenze, creare partnership costruttive e innovative. L'impegno professionale è rivolto a creare progetti e sistemi informatici finalizzati al rinnovamento e/o all'innovazione della gestione aziendale. Gli interventi che realizziamo sono finalizzati a integrare i processi operativi, amministrativi e informativi della gestione aziendale, ottimizzando la struttura organizzativa, il controllo delle attività, lo sviluppo della pianificazione strategica.

La *forza di SixS* è legata alle "storie" del suo gruppo di lavoro, costituito da professionisti (informatici, esperti di comunicazione, formatori, consulenti aziendali, operatori sociali) con diversa formazione, ma tutti accomunati dall'esperienza diretta nel sociale, fattore che ha permesso di comprendere specifiche problematiche ed esigenze di questo settore, favorendo la collaborazione grazie alla condivisione di un linguaggio comune. Il risultato di questo percorso ci ha portato oggi a lavorare con imprese sociali in tutta Italia e con esse costruire strumenti e soluzioni. Ad oggi SixS collabora con circa 110 realtà fra Cooperative Sociali, raggruppamenti consortili di Cooperative Sociali, Centri Servizi.

La nostra attività è rivolta sia ad organizzazioni non profit di primo livello, quali Cooperative Sociali, Fondazioni, Associazioni, Organizzazioni non Governative, sia di secondo/terzo livello quali Consorzi e/o Gruppi d'impresa, Confederazioni di categoria e/o rappresentanza.

**[www.sixs.it](http://www.sixs.it)**

---

## Fon.Coop

---

Fon.Coop è il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale che finanzia la formazione delle imprese cooperative e dell'economia sociale. È stato costituito nel 2003 da AGCI, Confcooperative, Legacoop insieme a Cgil, Cisl e Uil. Aderiscono al Fondo oltre 12.800 imprese con 640.000 lavoratori e soci lavoratori. In 12 anni di attività sono stati redistribuiti circa 166 milioni di euro per piani formativi e sono stati coinvolti oltre 413.000 partecipanti - la metà sono donne.

Tutte le cooperative e le organizzazioni dell'economia sociale possono aderire a Fon.Coop e accedere senza alcun onere a finanziamenti per attività formative per i propri lavoratori e soci. L'adesione è gratuita.

Per il 2015 la raccolta di risorse ammonta a 28 milioni di euro. Il Fondo ha costruito negli anni un'offerta in grado di rispondere ai fabbisogni delle sue associate, strutturata in quattro distinti canali.

- Il Conto Formativo dedicato alle grandi imprese, e con modalità che incentivano l'aggregazione delle PMI - Conto Formativo di Gruppo, Conto Formativo Aggregato.
- Il Fondo di Rotazione, il canale specifico per le PMI e microimprese, con tre tipologie di avvisi, Standard, Complessi, Smart.
- Avvisi tematici, lo strumento più avanzato per accrescere l'occupabilità di lavoratori e soci lavoratori e sostenere la competitività delle imprese.
- Avvisi settoriali, promuovono l'aggregazione della domanda di formazione per settore di attività, incentivano piani per filiere produttive e nazionali.

**[www.foncoop.coop](http://www.foncoop.coop)**  
**[noi.foncoop.coop](http://noi.foncoop.coop)**

---

## ITAS

---

ITAS, l'Istituto Trentino-Alto Adige per Assicurazioni, è la Compagnia Assicuratrice più antica d'Italia. È nata nel 1821, quasi due secoli fa, durante l'Impero Austriaco, in un territorio che oggi si chiama Trentino-Alto Adige. Da allora è cresciuta e si è diffusa su tutto il territorio nazionale. Oggi ITAS, con le oltre 450 agenzie, guida un Gruppo assicurativo costituito da cinque società (di cui due non assicuratrici).

La forza di ITAS è data dai suoi quasi 500 dipendenti e dai 270 agenti, i quali insieme ai collaboratori ed al personale di agenzia, danno vita ad un esercito di oltre 3000 persone che operano secondo i principi mutualistici della Compagnia a favore dei 700 mila soci assicurati.

ITAS vive quotidianamente la responsabilità verso tutti coloro che, persone o gruppi, hanno beneficiato dall'attività della Compagnia. Servire i propri soci significa assicurare solidità e stabilità della Compagnia, raggiungere risultati equilibrati e sostenibili, soddisfare le necessità, creare ricchezza e lavoro per la comunità, favorire la crescita professionale e umana dei propri dipendenti.

Per sua natura e per sua scelta, ITAS mette sempre al primo posto i soci assicurati, suoi prioritari e naturali stakeholders. Tutte le iniziative sono finalizzate al loro bene. L'efficacia dell'azione mutualistica si concretizza anche nel sostegno a iniziative rivolte alle imprese sociali impegnate nello sviluppo della comunità.

**[www.gruppoitas.it](http://www.gruppoitas.it)**

## Spazio Social Tech

A cura di *Social Seed*

Tecnologia e sociale: mondi diversi, che spesso si percepiscono come estranei l'uno all'altro, ma che presentano molti aspetti potenzialmente sinergici e vicendevolmente strategici, che un'occasione di incontro può aiutare a fare emergere.

Nasce da queste premesse lo **Spazio Social Tech** della XIII edizione del Workshop sull'impresa sociale, con l'obiettivo di avvicinare e orientare l'innovazione tecnologica al sociale, guidati dalla convinzione che l'impresa sociale, in quanto impresa fortemente relazionale, possa accreditarsi come mediatrice naturale tra l'emersione di nuovi bisogni e la disponibilità di tecnologie in grado di soddisfarli.

È utile capire se e quali iniziative tecnologiche presentino caratteristiche che contribuiscono a risolvere problemi sociali e quali di esse abbiano già trovato uno sbocco sul mercato o per quali possa essere utile il matching con potenziali partner industriali. Il sociale può essere il cuore del business anche tecnologico, ma cosa si sta producendo in pratica? Domotica, stampanti 3D, device per l'apprendimento, ecc. rappresentano un'opportunità per ridisegnare i processi produttivi rendendoli più efficaci ed efficienti. Ma se l'innovazione tecnologica è anche e sempre più socialmente orientata, lo Spazio Social Tech rappresenta un'opportunità per i produttori di queste tecnologie, che avranno la possibilità di presentare le loro realizzazioni (anche in forma di prototipo) a imprenditori sociali che possono prefigurarne l'effettiva funzione d'uso, incrementandone il potenziale di impatto sociale. Non si tratta solo di chiederci se e come le tecnologie hardware e software possano generare un vantaggio competitivo per l'impresa sociale, ma anche di come l'impresa sociale possa rappresentare un effettivo sbocco sul mercato e come il social/tech abbia bisogno di partner industriali per scalare il business e l'impatto.

**Tutti i partecipanti del Workshop sull'impresa sociale sono invitati allo Spazio Social Tech – allestito al II piano del Centro Congressi – dove sarà possibile incontrare alcune delle startup che stanno realizzando a livello nazionale i prototipi e i prodotti più innovativi nell'ambito del social/tech. Tutti i prodotti esposti potranno essere sperimentati dai visitatori.**

---

In particolare lo Spazio Social Tech si propone di guidare la riflessione sul tema grazie a due momenti di confronto:

giovedì 10 settembre | ore 14

**Spazio Social Tech: orientare l'innovazione tecnologica al sociale**

venerdì 11 settembre | ore 9

**Spazio Social Tech: tecnologie accessibili, makers e disabilità**

---

*Social Seed favorisce l'accelerazione di imprese sociali. Lavora con aziende, fondazioni, start up e imprese sociali già costituite per supportarle nei processi di innovazione e nella creazione di valore sociale.*

[www.socialseed.eu](http://www.socialseed.eu)



Allo Spazio Social Tech sarà possibile conoscere:

**ARCHILABO'** Sviluppato dalla cooperativa sociale Archilabò, nasce con l'obiettivo di raccogliere e organizzare materiale didattico digitale e interattivo creato in modo collaborativo nel corso dell'anno scolastico da studenti, insegnanti ed esperti dell'apprendimento, per essere condiviso online ed essere utilizzato come strumento integrativo o sostitutivo dei tradizionali libri di testo.

[archilabo.org](http://archilabo.org)

**B1oNIX** È una startup italiana nata per facilitare un normale utilizzo del computer e di tutte le sue caratteristiche da persone con diverse disabilità; i suoi device si basano su sistemi di interazione uomo-macchina, che permettono agli utenti disabili di interagire con il computer attraverso piccoli movimenti della testa, comandi vocali e oculari.

[b1onix.com](http://b1onix.com)

**HORUS** È un dispositivo indossabile sviluppato per assistere persone non vedenti e ipo-vedenti nelle loro operazioni quotidiane. Horus osserva la realtà, la comprende e la descrive alla persona, fornendo informazioni utili (attraversamenti pedonali, lettura di testi, riconoscimento di volti e di oggetti) in maniera discreta e al momento opportuno.

*horus.tech*

**INNUVA** Unisce la ricerca biotech al risparmio di risorse e riduzione dell'impatto ambientale nella filiera agricola. Lo scopo dell'associazione Innuva è infatti promuovere la collaborazione tra aziende per il riutilizzo delle molecole presenti negli scarti della produzione di vino per la produzione di materiali per applicazioni mediche e cosmetiche.

*associazioneinnuva.it*

**MARIO WAY** Gli uomini hanno trasformato mezzi di locomozione, come la carrozza trainata da cavalli, in oggetti emozionali, le attuali autovetture e motociclette. Allo stesso tempo però non hanno trasformato e modernizzato una semplice carrozzina per disabili, identica a se stessa dagli inizi del '900. Per questo è nato MarioWay, il primo ausilio per persone con paraplegia ammirato e desiderato dai "normodotati", che trasforma un ausilio sanitario in un oggetto emozionale.

*marioway.it*

**NIURION** Un sistema per la riabilitazione neuro-motoria, ideato principalmente come videogioco interattivo per console, ma applicabile anche ad apparecchiature medico ospedaliere per la riabilitazione ed a strumenti per il fitness.

*playtorehab.com*

**RIGHT HUB** Right Hub Matching è la piattaforma di Right Hub che crea opportunità di incontro tra i produttori di beni e servizi operanti nell'ambito dell'economia sociale (i Seller) e tutte le imprese e le organizzazioni, profit e nonprofit, interessate all'acquisto di beni e servizi (i Buyer).

*righthub.it*

**SIXS** SIXS. Soluzioni Informatiche per il Sociale sviluppa servizi e strumenti informatici esclusivamente per le imprese sociali. Crea progetti di consulenza aziendale e soluzioni informatiche in grado di rispondere alle specifiche esigenze del terzo settore.

*sixs.it*

**TOOTEKO** È una startup che trasforma i modelli tattili delle opere d'arte in modelli parlanti, rendendo accessibili i luoghi dell'arte tradizionali ai non vedenti. Tooteko è un dispositivo che consente di esplorare con il tatto superfici tridimensionali a rilievo e di ricevere informazioni audio pertinenti e localizzate.

*tooteko.com*

## Spazio Upcycling

A cura di *AleDima Studio*

Riciclo e riuso rappresentano un importante cluster di investimento per un numero sempre più consistente di cooperative e imprese sociali. Oltre alle tematiche legate alla qualità intrinseca dei prodotti, il riciclo pone una serie di questioni rilevanti. In primo luogo, le imprese sociali promuovono, attraverso queste attività, nuovi modelli di economia circolare che riconoscono nella sostenibilità ambientale non solo un vincolo, ma un'opportunità di crescita. In secondo luogo l'upcycling è spesso l'innesto per azioni di change management, cambiamenti che investono l'organizzazione dell'impresa sociale dal punto di vista delle competenze gestionali, delle reti di relazioni, delle architetture dei mercati – in particolare dei brand – e degli strumenti di misurazione dell'impatto sociale.

Nasce da queste premesse lo **Spazio Upcycling** della XIII edizione del Workshop sull'impresa sociale, uno spazio interamente arredato con i prodotti di riciclo di cooperative sociali, che avranno così modo di mostrare i loro prodotti e, al tempo stesso, di confrontarsi sulle implicazioni che derivano da questo loro investimento.

**Tutti i partecipanti del Workshop sull'impresa sociale sono invitati a frequentare e "usare" lo Spazio Upcycling – allestito al I piano del Centro Congressi – per testare con mano prodotti di arredo e uso quotidiano che incorporano un alto valore sociale.**

---

Sul tema dell'upcycling per le imprese sociali saranno inoltre proposti due momenti di confronto:

giovedì 10 settembre | ore 14

**Spazio all'upcycling: l'economia circolare del riuso come strategia di cambiamento**

venerdì 11 settembre | ore 9

**Spazio all'upcycling: l'economia circolare del riuso dalla nicchia al distretto**

---

---

*AleDima Studio è stato fondato nel 2013 dal designer e ingegnere dei materiali Alessandro Dimauro. L'attività di AleDima Studio consiste nel product design, basato sull'utilizzo di materiali e oggetti di recupero - con particolare attenzione alla sostenibilità sociale del ciclo produttivo - e nella loro realizzazione tramite collaborazioni con laboratori di inserimento lavorativo di cooperative sociali. Dimauro è tra i promotori di un cosiddetto "network del riciclo", una rete informale di aziende, designer, creativi, pubblicitari, enti pubblici, che mette al centro del lavoro comune il riciclo Made in Italy.*

[www.aledima.it](http://www.aledima.it)

---



La realizzazione dello Spazio Upcycling è stata possibile grazie alla collaborazione e agli elementi di arredo upcycling di:

#### **AKRAT**

La cooperativa sociale AKRAT di Bolzano si pone l'obiettivo di creare interazioni sostenibili tra economia, attività sociali e cultura all'interno della comunità locale. Il laboratorio del legno e la sartoria riutilizzano materiali riciclati per produrre mobili, vestiti ed accessori nuovi. Attraverso il lavoro manuale e le relazioni quotidiane AKRAT reintegra lavoratori svantaggiati per rafforzare il loro ruolo nella società. "Akrat" è un'espressione del dialetto sudtirolese che significa "proprio questo, proprio adesso": il posto dove si incontrano abilità artigianale, creatività, esperienza e nuove idee e soluzioni, dove persone provenienti da contesti sociali e culturali diversi lavorano insieme ad un progetto di sostenibilità, consumo consapevole e solidarietà. [akrat.org](http://akrat.org)

#### **A.L.P.I.**

La cooperativa sociale A.L.P.I. di Trento ha come scopo la promozione umana e l'integrazione sociale-lavorativa di persone in situazione di svantaggio; in un percorso a tappe graduali A.L.P.I. offre alla persona la possibilità di avvicinarsi progressivamente al mondo del lavoro secondo gli obiettivi di un progetto individualizzato. [coop-alpi.it](http://coop-alpi.it)  
Dall'esperienza di A.L.P.I. nasce:

#### **REDO upcycling**

Un laboratorio tessile, un'officina meccanica per ausili ospedalieri dismessi, un designer internazionale, una modellista, un gruppo di giovani web designer, una rete commerciale in espansione e... tante persone più o meno abili, che, attraverso il lavoro cercano un loro riscatto. Le materie prime, i prodotti fuori standard, gli scarti

di produzione che vengono dismessi soprattutto da aziende locali, dopo una fase di smistamento, selezione, pulizia entrano nel ciclo di (ri)produzione. Sarte, meccanici e designer lavorano a stretto contatto per combinare materiali, qualità del prodotto e modelli personalizzati.

*redoupcycling.com*

### **PROGETTO92**

Progetto 92 è una cooperativa sociale di Trento impegnata a favore di bambini, ragazzi, giovani e famiglie ed ha come scopo la promozione umana e l'integrazione sociale delle persone. Con il progetto Jobs4NEET vuole offrire a ragazze e ragazzi, in condizione di vulnerabilità (giovani tra i 15 e i 29 anni non più inseriti in un percorso scolastico/formativo e neppure impiegati in un'attività lavorativa), opportunità di inclusione sociale e lavorativa, per un soddisfacente accesso al mondo del lavoro e contributo alla vita attiva.

*progetto92.it | jobs4neet.it*

### **PUNTO D'INCONTRO**

La cooperativa sociale Punto D'Incontro di Trento si rivolge a persone senza dimora o in situazione di grave disagio socio-economico. Oltre ai servizi a impatto più immediato, ha all'attivo un laboratorio di falegnameria, restauro e artigianato artistico del legno per l'apprendimento e il recupero di abilità lavorative e sociali.

*puntodincontro.trento.it*

### **ALTREMANI**

Il marchio AltreMani nasce dal laboratorio di legatoria e cartotecnica della cooperativa sociale Socialeinrete di Sesto Fiorentino e si sviluppa, nel tempo, come un luogo di sperimentazione, innovazione e grande creatività. Nel laboratorio di Pian di Mugnone si realizzano complementi di arredo, oggettistica e cartotecnica partendo da materiali di scarto, donazione di aziende. Prendono vita così paralumi realizzati con texture vegetali, con bustine di the usato, paraventi in filato di carta, pannelli decorativi, oggetti tramati con fili e cotone, agende patchwork e quanto ogni giorno viene ispirato dalle richieste dei clienti e dalla creatività. Ogni prodotto è una creazione unica e personalizzabile, AltreMani collabora con architetti e liberi professionisti per la realizzazione di campionatura e prototipi.

*altremani.org*

# EU-TOPOS. Il buon luogo

A cura di *Panem Et Circenses*

Il costo del cibo – delle materie prime, del lavoro, in termini di risorse energetiche e di risorse rinnovabili/non rinnovabili, in termini di sfruttamento delle persone e del suolo – e il valore del cibo sono temi su cui tutti dovremmo riflettere quotidianamente, nessuno è escluso. Intuire la complessità del sistema cibo è la chiave per (tornare a) comprendere il valore di ciò che mangiamo – dell'atto stesso del mangiare – per capire come posizionarsi, individualmente o collettivamente, rispetto ad esso e quindi come investirvi le nostre risorse presenti e future.

L'obiettivo è creare un "buon-luogo" (*eu topos*) di pensiero cosciente e attivo sui temi della sostenibilità alimentare globale, dando alle persone input per sviluppare un pensiero autonomo e originale, attraverso la capacità di formulare e porsi le più audaci e "difficili" domande a cui rispondere in maniera consapevole.

**Il pubblico della XIII edizione del Workshop sull'impresa sociale è invitato all'azione partecipativa di EUTOPOS, iniziando il percorso con la ricerca del Question Point.**

---

*Panem Et Circenses è un collettivo artistico e uno studio di progettazione che lavora con opere relazionali e site specific sul vasto tema della consapevolezza e della diffusione della cultura alimentare.*

[www.panem-et-circenses.me](http://www.panem-et-circenses.me)

---



Panem Et Circenses

---

## CINEMADIVINO FOOD TRUCK

---

Uno straordinario protagonista a quattro ruote animerà i pranzi e l'aperitivo/cena del Workshop con un'atmosfera conviviale e festosa, grazie ad un gustoso menù della cucina romagnola. Il food truck di Cinemadivino di Faenza – nato da un'idea di Carlo Catani – propone uno streetfood con materie prime di alta qualità e a km 0, prestando molta attenzione alla sostenibilità e alla collaborazione con grandi chef. Cinemadivino food truck porta la qualità dei suoi piatti in fiere, festival di cinema o di vino, eventi, oltre a seguire la rassegna itinerante "Cinemadivino" che proietta film su grande schermo nelle aie, nei cortili o nelle cantine delle aziende vitivinicole romagnole.

---

## #SOCENTFORDUMMIES

---

Sono più di venti gli studenti universitari e neolaureati che hanno aderito al programma #socentfordummies: una sessione intensiva per giovani dedicata a introdurre la realtà dell'impresa sociale attraverso il confronto con buone pratiche innovative che producono beni e servizi di interesse collettivo e ad elevato impatto sociale. I partecipanti al progetto, dopo un incontro teso a fornire le principali conoscenze in merito all'impresa sociale, potranno "vivere" il Workshop come momento formativo, opportunità di orientamento in vista di percorsi di laurea specialistica e master post laurea, nonché occasione di networking professionale. #socentfordummies è realizzato in collaborazione con Impact Hub Trento.

---

## ... E DOPO #WIS15

---

Il Workshop sull'impresa sociale ricorda che tra poche settimane avrà luogo **ArtLab 15. Territori, Cultura, Innovazione | Lecce 23-26 settembre 2015**. ArtLab è l'appuntamento dedicato alla comunità della cultura e organizzato da Fondazione Fitzcarraldo, in collaborazione con Regione Puglia e Città di Lecce. È uno spazio di confronto critico tra comunità professionale culturale e mondo economico, società civile, amministrazioni pubbliche. ArtLab 15 vuole riflettere sul ruolo che arte e cultura hanno per la coesione sociale, lo sviluppo economico e la crescita civile dei territori.  
*artlab.fitzcarraldo.it*



# SESSIONI



# Il decennio breve dell'impresa sociale: le mie cronache come presidente di Iris Network

## Keynote speech

Carlo Borzaga *Iris Network*

Da sei anni a questa parte Carlo Borzaga, fondatore e presidente di Iris Network, aggiorna i partecipanti al Workshop sui principali eventi che caratterizzano l'evoluzione dell'impresa sociale. Una cronaca non solo da aggiornare in base agli ultimi sviluppi – legati soprattutto all'attuazione del percorso di riforma normativa – ma anche da rileggere come “storia breve” dell'impresa sociale in un arco di tempo in cui si è avviata la “grande transizione” del settore verso l'assetto attuale. L'affermazione di nuovi approcci alla produzione di valore sociale (social business, social entrepreneurship, social innovation, ecc.), i mutamenti dei mercati (soprattutto quelli governati dalla Pubblica Amministrazione), la differenziazione della domanda (pesantemente rimodulata dalla crisi), gli assetti normativi e di policy (a livello nazionale ed europeo), restituiscono un quadro di rischi ed opportunità rispetto al quale ridefinire le strategie di sviluppo e le conseguenti scelte di investimento.



---

**Carlo Borzaga** è professore ordinario di politica economica presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Trento, presidente di Iris Network e presidente di Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises), nonché uno tra i massimi esperti di impresa sociale.

---

## Beni comuni e impresa sociale: un connubio per generare nuove economie

### Keynote speech

Lorenzo Sacconi *EconomEtica* | Università degli Studi di Trento

Il dibattito attuale sui beni comuni è fortemente caratterizzato da elementi regolativi e procedurali che nel loro insieme lasciano spesso sullo sfondo la dimensione economica ed imprenditoriale del fenomeno. Riflettere sulle condizioni di attivazione di economie dei beni comuni consente di focalizzare al meglio il ruolo dell'impresa sociale e delle sue strategie di investimento, nonché di allargare il campo di applicazione dei beni comuni alle parti "hard" dell'economia, in particolare dei servizi industriali (energia, acqua, reti internet). Questi beni sono oggi gestiti e governati secondo logiche che ancora non trovano un'adeguata "terza via" tra la massimizzazione degli interessi di mercato e il ritorno ad una gestione completamente pubblica. Lorenzo Sacconi – professore di economia politica presso l'Università degli Studi di Trento e membro del board di Iris Network – affronterà questo tema, così complesso e al tempo stesso ricco di opportunità, a partire dai contenuti della sua ultima fatica editoriale: "Beni comuni e cooperazione", curata con Stefania Ottone per i tipi de Il Mulino.



---

**Lorenzo Sacconi** è professore ordinario di politica economica presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Trento e titolare della cattedra UniCredit per l'etica economica e la responsabilità sociale dell'impresa. È direttore del centro interuniversitario EconomEtica, presso l'Università Milano-Bicocca, che riunisce atenei italiani attivi sui temi dell'etica economica e della responsabilità sociale d'impresa.

---

# La XIII edizione del Workshop sull'impresa sociale. Percorsi per tornare a investire

**A cura di**  
*Iris Network*

Il recente dibattito sull'investimento sociale è pesantemente influenzato dalla variabile finanziaria. In particolare i prodotti di impact investing tendono ad assorbire la maggior parte degli sforzi rispetto alla costruzione di ecosistemi in grado di abilitare e sostenere lo sviluppo dell'impresa sociale. Pur riconoscendo il ruolo della leva finanziaria, è importante procedere ad un'attenta segmentazione interna dei prodotti e dei servizi legati a queste risorse (fund), proponendo un mix che risponda alle effettive esigenze di queste imprese e ne valorizzi le peculiarità. In secondo luogo è necessario guardare ad altri percorsi di investimento dell'impresa sociale: il capitale umano (skill), i nuovi mercati che consentono di rigenerare economie a valore sociale (market) e le risorse infrastrutturali per la produzione di beni di interesse collettivo (asset). Sono queste le parole chiave – del Workshop – per tornare a investire.

Il polso della situazione in tema di investimento sarà illustrato anche grazie ai recenti risultati del IX Rapporto Isnet sull'impresa sociale.

---

**Iris Network** – la rete degli Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale – sostiene attività di indagine empirica e di riflessione teorica per favorire una conoscenza approfondita delle organizzazioni di impresa sociale, affermandone il ruolo e migliorando la loro capacità di intervento. Promuove riflessioni, approfondimenti e scambi di informazioni tra istituti di ricerca, università, singoli ricercatori e tra questi ed il mondo dell'imprenditoria sociale. È un contesto generativo all'interno del quale veicolare una conoscenza attivabile – cioè orientata a sostenere lo sviluppo – creando un circolo virtuoso tra comunità scientifica e addetti ai lavori.

---

#CONFRONTI

giovedì 10 settembre | ore 14 | sala 1000

SESSIONE PARALLELA

## Gli investimenti nelle imprese sociali: come accompagnarli e sostenerli

Sono molteplici e diversi gli attori che si propongono di sostenere i progetti di sviluppo e innovazione delle imprese sociali, soprattutto attraverso l'utilizzo di risorse economiche mirate (sovvenzioni filantropiche, donazioni da privati, prestiti bancari, finanza d'investimento, ecc.). A fronte di una crescente "offerta" si pone la non semplice questione di riconoscere e supportare la "domanda" di risorse da parte di organizzazioni che producono beni e servizi per l'interesse della comunità. La sessione pone a confronto i principali soggetti che, a livello nazionale e locale, sono alla ricerca di buone occasioni di investimento su singole iniziative e su progetti di sistema dell'imprenditoria sociale. Le loro riflessioni saranno utili per comprendere quali siano gli ambiti di investimento più promettenti e quali le principali esigenze, in termini di accompagnamento, per un utilizzo efficace di queste risorse.

---

### Conduce:

Elio Silva | Il Sole 24 Ore

### Ne discutono:

Francesco Abbà | presidente CGM Finance

Ignazio Boncompagni | senior investment manager Oltre Venture

Andrea Fora | presidente Fon.Coop

Roberto Leonardi | segretario generale Fondazione Fits!

Andrea Rapaccini | presidente Make a Change

Giulia Sateriale | co-fondatrice Social Seed

---

### *Partecipare, non solo esserci*

Dì la tua con un *tweet-craft*. Un livetwitting proiettato in sala raccoglierà sia i tweet tradizionali che quelli lanciati dal pubblico con degli "aeroplanini impertinenti". Come? Segui le indicazioni fornite in sala.

## Contenuti e contenitori: rigenerazione, innovazione, partecipazione

### A cura di

Silvia Sacchetti *The Open University, UK*, Massimo Caroli *Consorzio Fare Comunità*

Pensare in termini di “spazio” aiuta a favorire la comprensione sistemica del ruolo delle imprese sociali come promotori di sviluppo del territorio e delle comunità che lo popolano. Se da un lato le imprese sociali si sono proposte come attori capaci di dare risposte ai bisogni di particolari categorie di utenti, dall'altro emergono forme di disagio diffuso che interessano trasversalmente le comunità locali e la società più in generale. Si pensi ad esempio alla spinta generalizzata verso comportamenti opportunistici ed esclusivi, in certa misura legati alla centralità della competizione e dei valori legati al consumo. Si pensi altresì agli effetti di isolamento ed emarginazione connessi ai nuovi stili di vita e al rapporto consumistico degli individui con gli spazi urbani, rurali, naturali.

Il bisogno di rigenerazione sociale, che fino ad ora è stato confinato alle esigenze di particolare gruppi di individui, tocca i territori e le loro comunità in maniera diffusa. Gli studi sul capitale sociale hanno evidenziato che laddove il tessuto di relazioni sociali venga eroso e prevalga l'isolamento, vengono meno anche la capacità di confronto, i comportamenti virtuosi di cooperazione, responsabilità sociale, valorizzazione degli asset sia privati, che comuni o pubblici. La comunità intesa come spazio di relazione, cooperazione, comunicazione, deliberazione e democrazia, sviluppo e autodeterminazione rischia lo sgretolamento e la scomparsa.

Allo stesso modo possiamo chiederci se la carenza di spazi fisici destinati all'interazione tra individui con esperienze e bisogni diversi contribuisca altresì ad un deficit di relazionalità e di risposte ai bisogni delle comunità. Le imprese sociali si sono proposte come agenti in grado di creare spazi fatti di relazioni e opportunità, ma anche come attori capaci di utilizzare in modo sostenibile le risorse naturali, gli spazi rurali o gli spazi urbani all'interno dei quali i bisogni delle comunità trovano risposte. Questa sessione vuole proporre riflessioni ed esperienze su come, attraverso la creazione e l'utilizzo di spazi fisici (si parla ad esempio di rigenerazione urbana,

rurale, ambientale) e relazionali, le imprese sociali possano fare rigenerazione sociale, facendosi portatrici di particolari valori, come l'integrazione sociale, il rispetto per l'ambiente, la tutela del patrimonio culturale e valorizzazione del territorio. L'obiettivo è evidenziare come gli impatti di rigenerazione possano essere intesi come processo di creazione di capitale sociale e fisico, dunque integrati nella strategia innovativa dell'impresa e implementati con meccanismi di coordinamento bottom-up e partecipativi.

---

**Intervengono:**

Colin Campbell | Assist Social Capital, Edinburgh

Massimo Caroli | Consorzio Fare Comunità, Bagnacavallo - RA

Gianluca Cristoforetti | Studio Cristoforetti - Soluzioni per i territori, Ravenna

Paolo Cottino | K-city, Milano

Rodolfo Lewanski | Università degli Studi di Bologna

Georges Tabacchi | Social Club, Gruppo Abele, Torino

Fabrizio Valencic | Cooperativa sociale Arcobaleno, Gorizia

---

*Partecipare, non solo esserci*

La sessione sarà gestita secondo *The World Café*: avrai l'opportunità di ascoltare altri punti di vista, esprimere i tuoi, ragionare e fissare le idee che emergono dal dialogo. Come? Segui le indicazioni fornite in sala.

# Investimenti in corso d'opera: interrogare le buone pratiche dell'impresa sociale

Da quasi dieci anni a questa parte il Workshop presenta buone pratiche di innovazione proposte da imprese sociali italiane. Esperienze che, nel loro insieme, si basano su investimenti di medio-lungo periodo i cui effetti sono variamente – e non sempre facilmente – valutabili. In questa sessione saranno presentate ed “interrogate” esperienze di investimento con l'obiettivo di valutarne la maturità e l'attitudine nel gestire numerose, e spesso contraddittorie, variabili che si presentano “in corso d'opera”; variabili che sollecitano la capacità di adattamento, il dotarsi di competenze specialistiche, la ricerca di nuove risorse e il dialogo con stakeholder nuovi e diversi.

---

## **Modera:**

Andrea Bernardoni | Legacoopsociali

### **Quando l'impresa sociale va oltre la rigenerazione**

Leonardo Morsiani | La Polveriera, Reggio Emilia

### **Una lavanderia hub per il welfare locale**

Enrico Pozzobon | Eureka, Castelfranco Veneto – TV

### **Un bouquet di investimenti per diventare grandi**

Loreta Novello, Maria Menin | La Margherita, Sandrigo – VI

### **Un nuovo modello di servizio per l'impresa sociale**

Alessandro Tortelli | La Strada di Piazza Grande, Bologna

### **Quando un cinema e un'impresa sociale rianimano la città**

Giacomo Caldarelli | Anonima impresa sociale, Perugia

---

*Partecipare, non solo esserci*

Immergiti nella discussione con *domande in scatola*. Come? Segui le indicazioni fornite in sala.

# Community building nelle organizzazioni mutualistiche: da valore sociale a componente strategica

**A cura di** Riccardo Luciani, Marco Tognetti *LAMA Development and Cooperation Agency*  
Laura Martelloni *Impact Hub Firenze*

“Comunità” è l’ennesima parola chiave scippata dal capitalismo all’economia sociale? Non c’è infatti impresa innovativa - soprattutto in fase di startup - che a vario titolo non enfatizzi la componente di community building & management come parte integrante del proprio modello di business e dei propri valori. Certo, le modalità sono diverse, gli strumenti sono cambiati (il ruolo del digitale è sempre più presente) e le implicazioni coinvolgono dalla governance alle forme del lavoro. Nel frattempo però, le organizzazioni dell’economia sociale, depositarie del “brand”, annaspiano in una retorica comunitaria, faticando a trasformarla in valore aggiunto. La sessione ha lo scopo di confrontarsi, con atteggiamento critico ed analitico, sulle opportunità e gli stimoli che provengono dall’emergente mondo della collaborative economy; il workshop sarà nutrito dall’esperienza di organizzazioni cooperative e mutualistiche che stanno rivoluzionando le modalità di coinvolgimento delle proprie compagini sociali, investendo su nuovi strumenti ed adattando i modelli di business e di governance al tempo presente.

---

## Moderano:

Riccardo Luciani e Maura Martelloni

### La rigenerazione della comunità per innovare i servizi

Carlo de Los Rios | Camelot Officine Cooperative, Ferrara |

### Community building: fattore distintivo per una grande cooperativa di consumo

Stefania Panella | Direzione Soci Unicoop Firenze

### Itas Community: percorsi di condivisione di valori di comunità

Guido Bettali, Gabriela Grandi | Jump to Sustain-Ability, Roma | ITAS MUTUA

### Il welfare aziendale dell’impresa sociale: la rete di cooperative sociali SIS per la protezione sociale dei propri soci e lavoratori

Gabriella Bartolomeo | SIS Sistema Imprese Sociale, Milano



#CLUSTER

giovedì 10 settembre | ore 14 | sala stampa open

# Spazio Social Tech. Orientare l'innovazione tecnologica al sociale

SESSIONE PARALLELA

A cura di Francesca Battistoni, Giulia Sateriale *Social Seed*

Tecnologia e sociale: mondi diversi, che spesso si percepiscono come estranei l'uno all'altro, ma per molti aspetti potenzialmente sinergici e vicendevolmente strategici. Questa sessione, organizzata nello Spazio Social Tech del Workshop, ha l'obiettivo di avvicinare e orientare l'innovazione tecnologica al sociale, con la convinzione che l'impresa sociale, in quanto organizzazione fortemente relazionale, possa accreditarsi come mediatrice naturale tra l'emergere di nuovi bisogni e la disponibilità di tecnologie in grado di soddisfarli. Da un lato sarà utile riflettere su quali tecnologie presentino caratteristiche che contribuiscono a risolvere problemi sociali, se esse siano già presenti sul mercato o se necessitino di un matching con potenziali partner industriali: domotica, stampanti 3D, devices per l'apprendimento ecc. rappresentano infatti un'opportunità per ridisegnare i processi produttivi rendendoli più efficaci ed efficienti. Dall'altro, se l'innovazione tecnologica è già sempre più socialmente orientata, la sessione sarà un'opportunità per gli stessi produttori di tecnologie di presentare i propri progetti e prototipi a imprenditori sociali che possono prefigurarne l'effettiva funzione d'uso, incrementandone il potenziale di impatto sociale. Dunque non si tratta solo di chiedersi se e come le tecnologie hardware e software possano generare un vantaggio competitivo per l'impresa sociale, ma anche come l'impresa sociale possa rappresentare un effettivo sbocco sul mercato e come il social/tech abbia bisogno di partner industriali per scalare il business e l'impatto.

---

## Modera:

Francesca Battistoni

## Si presentano:

Archilabò | Una cloud di conoscenze condivise per studenti e insegnanti

B1onix | Computer e device per supportare la disabilità

Horus | Un personal assistant per non vedenti e ipovedenti

INNUVA | Applicazioni mediche e cosmetiche dagli scarti del vino

MarioWay | Come trasformare un ausilio sanitario in oggetto emozionale  
Nurion – play to rehab | Quando la riabilitazione neuro-motoria è high tech  
Right Hub | Una piattaforma di scambio servizi per l'economia sociale  
SixS | Soluzioni informatiche per le imprese sociali  
Tooteko | Quando un'opera d'arte parla ad un non vedente

---

*Partecipare, non solo esserci*

La sessione avrà luogo nello Spazio Social Tech del Workshop, pensato per poter testare e sperimentare i prodotti e prototipi più innovativi nell'ambito social/tech.

#CLUSTER

giovedì 10 settembre | ore 14 | sala 100

# Spazio all'upcycling. L'economia circolare del riuso come strategia di cambiamento

SESSIONE PARALLELA

**A cura di** Alessandro Dimauro *AleDima Studio*,  
Martino Orler *Cooperativa sociale A.L.P.I.*

Riciclo e riuso rappresentano un importante cluster di investimento per un numero sempre più consistente di cooperative e imprese sociali. Oltre alle tematiche legate alla qualità intrinseca dei prodotti, il riciclo pone una serie di questioni rilevanti. In primo luogo, le imprese sociali promuovono, attraverso queste attività, nuovi modelli di economia circolare che riconoscono nella sostenibilità ambientale non solo un vincolo, ma un'opportunità di crescita. In secondo luogo l'upcycling è spesso l'innesto per azioni di change management, cambiamenti che investono l'organizzazione dell'impresa sociale dal punto di vista delle competenze gestionali, delle reti di relazioni, delle architetture dei mercati - in particolare dei brand - e degli strumenti di misurazione dell'impatto sociale.

Di tutti questi temi si discuterà in una sessione a ridosso di uno spazio interamente arredato con i prodotti di riciclo di cooperative sociali che avranno quindi modo di presentare i loro prodotti e, al tempo stesso, di confrontarsi sulle implicazioni che derivano da questo loro investimento.

---

## **Modera:**

Flaviano Zandonai | Iris Network

## **Intervengono:**

Silvia Dal Prato | RIUp, Faenza - RA

Alessandro Dimauro | AleDima Studio, Trento

Vega Donati | Laboratorio AltreMani - Cooperativa Socialeinrete, Sesto Fiorentino - FI

Pier Domenico Laghi | CEFF Cooperative per il sociale, Faenza - RA

Luigi Martari | Progetto Korner - Cooperativa sociale I Piosi, Sommacampagna - VR

Martino Orler | REDO upcycling, Trento

Peter Prossliner | Cooperativa sociale Akkrat, Bolzano

---

*Partecipare, non solo esserci*

Immergiti nella discussione con *domande in scatola*. Come? Segui le indicazioni fornite in sala.

## L'innovazione come proprietà emergente di un sistema economico: ripartire da Schumpeter

**Keynote speech** Cristiano Antonelli  
*Università degli Studi di Torino | Collegio Carlo Alberto*

La teoria sull'innovazione d'impresa deve essere riformulata alla basi. Sono evidenti, infatti, i limiti delle impostazioni fin qui dominanti. Da una parte il mantra – tipico di quest'epoca – che individua le determinanti dell'innovazione in forze esterne (fattori esogeni) che, quasi come un automatismo, introducono elementi di cambiamento nelle organizzazioni d'impresa. D'altro canto anche l'innovazione come processo interno, che si realizza attraverso interazioni informali tra attori localizzati, presenta limiti dovuti ad un eccesso di spontaneismo. In altri termini: l'innovazione non cade come la manna dal cielo e non può essere localizzata solo in contesti (settoriali e territoriali) così specifici da rendere difficile (e molto costosa) la sua trasferibilità. Per riformulare la teoria dell'innovazione occorre ripartire da Schumpeter. La piattaforma schumpeteriana permette di valorizzare l'innovazione come processo endogeno basato su relazioni individuali però altamente sensibili alle caratteristiche istituzionali del sistema e alle forme di organizzazione delle interazioni a livello micro, rendendo così possibile la generazione e l'uso di nuove conoscenze. In questo contesto, assumono un ruolo centrale le relazioni tra alcuni attori chiave (imprenditori, policy maker, ricercatori). Questi soggetti spesso innovano come reazione a cambiamenti inaspettati: solo allora prendono in considerazione l'introduzione di una novità come possibile soluzione. Il successo è condizionato dalle caratteristiche strutturali del sistema che però spesso si manifestano solo a posteriori. In questo senso l'innovazione è il frutto di un'azione collettiva che può diventare proprietà di un sistema, in forma di infrastruttura relazionale, rimanendo comunque caratterizzata da accentuati elementi di dinamicità e informalità.



---

**Cristiano Antonelli** è professore ordinario di politica economica presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Torino e direttore del Brick (Bureau of Research on Innovation, Complexity and Knowledge) del Collegio Carlo Alberto. È editor della rivista "Economics of Innovation and New Technology".

---

## Premiazione competition “A new social wave III: rigenerare, innovare, crescere”

**Premiano** Marina Spinelli *Fondazione Italiana Accenture*,  
Serenella Cipriani *Con.Solida*

Le imprese sociali sono oggi alle prese con processi di cambiamento organizzativo, di mercato e di scenario sociale ed economico. In questo quadro risulta importante arricchire l'ecosistema imprenditoriale con nuove idee capaci di generare un impatto a favore di cittadini e comunità locali, una nuova “ondata” di progettualità e competenze che favoriscano lo startup di servizi nuovi o il ridisegno di quelli esistenti. In questo contesto il consorzio di cooperative sociali trentine Con.Solida – in collaborazione con Trentino Social Tank, Iris Network e Fondazione Italiana Accenture – ha lanciato “A new sociale wave III: rigenerare, innovare, crescere”, un concorso per idee progettuali ospitato sulla piattaforma ideaTRE60 finalizzato a premiare proposte che incrementino l'efficacia e l'impatto delle imprese sociali.

---

Durante questa plenaria saranno proclamati i tre progetti vincitori del concorso selezionati da una giuria online nelle settimane precedenti il Workshop.

**Primo classificato:** “*La banca del ricordo*”

Proposto da Riccardo Ravagni, Laura Marcon, Tommaso Pasquini

**Secondo classificato:** “*PIL – Piattaforma Inserimento Lavorativo*”

Proposto da Martino Orlor, Walter Magnini, Silvano Deavi

**Terzo classificato:** “*La Canebière*”

Proposto da Sabrina Scopelliti, Francesco Saverio Tiritiello, Barbara Fratton,  
Dario Fusco, Antonio Chiarappa



Iris Network  
Istituti  
di Ricerca  
sull'Impresa  
Sociale

Fondazione  
Italiana  
Accenture



# Nuovi modelli: come la sharing economy trasforma il terzo settore

**A cura di** Tommaso Sorichetti *Puntodock*  
Carlo Andorlini *Libera*

Apertura, condivisione, sharing, ma anche comunità, coprogettazione, impatto sociale. Non sono titoli di un dibattito teorico, ma pratiche già in atto, che mostrano al pubblico l'utilità collettiva delle piattaforme di condivisione, al privato la sostenibilità di aziende che diventano imprese collaborative. I modelli tradizionali si sciolgono e si ricombinano in innovazione aperta, esperimenti di comunità, modelli di lavoro orizzontali e trasformazioni di imprese su prodotti e processi. Che ruolo ha l'utente nel nuovo sistema? Su cosa basiamo i nostri servizi? Come costruiamo e valutiamo il valore che consegniamo?

Oltre la divisione tra primo, secondo e terzo settore, oltre la separazione netta tra produttore e consumatore, nuovi legami di fiducia si stanno formando, creando o rinsaldando un nuovo tessuto fatto di valore e fiducia tra persone. L'investimento nelle comunità avviene attraverso la contaminazione tra l'esistente e la sharing economy: da una parte il terzo settore ridisegna nuovi servizi e riacquista una dimensione sociale grazie all'economia della condivisione, dall'altra nelle pratiche di sharing, ancora agli albori, la persona può tornare al centro, anche grazie al contributo di chi ha fatto del sociale la propria missione. Storie italiane e spunti di futuro.

---

## **Moderà:**

Tommaso Sorichetti

## **Intervengono:**

Carlo Andorlini | Libera, Roma

Simone Bucchi | Fondazione Noi:Domani, Pesaro

Marta Maineri | Collaboriamo, Milano

Gianfranco Marocchi | Consorzio Nazionale Idee in Rete, Roma

Andrea Pugliese | Impact Hub Roma

---

*Partecipare, non solo esserci*

Immergiti nella discussione con un *hashtag recap*. Come? Segui le indicazioni fornite in sala.

# Costruire ecosistemi d'innovazione: le tappe del percorso, i soggetti che accompagnano

A cura di Paolo Venturi *Aiccon*

Nel contesto italiano gli ecosistemi di risorse che sostengono la crescita e lo sviluppo di innovazioni sono stati - e in buona parte sono ancora - autoprodotti dalle organizzazioni direttamente coinvolte, attraverso processi in gran parte informali e fortemente legati alle peculiarità dei contesti. L'innovazione dell'impresa sociale non fa eccezione: basta guardare alla diffusione di strutture consortili, federative ed ibride in grado di coordinare le attività, rappresentare gli interessi e, appunto, scalare le innovazioni. Ora però l'innovazione sociale è un campo aperto al contributo di un numero sempre più ampio e variegato di soggetti che agiscono secondo linee d'azione non sempre convergenti. Per questa ragione costruire ecosistemi diventa sempre più un'attività "artificiale" e non solo di aggregazione "naturale" di organizzazioni che condividono importati elementi di omogeneità. In questo quadro, società di consulting, R&D, reti d'impresa, agenzie pubbliche ecc. possono svolgere un ruolo sempre più rilevante a livello locale, nazionale e internazionale per infrastrutturare ecosistemi di innovazione, incrementandone la visibilità e l'impatto e per attrarre risorse dedicate.

---

**Moderà:** Paolo Venturi

## **Ecosistema per policy collaborative nella PA**

### **Ecosistema per scalare l'impresa sociale**

Silvia Bartellini | Cooperativa sociale La Cordata, Milano

### **Ecosistema per la rigenerazione urbana**

Francesco Pozzobon | ItaliaCamp

### **Ecosistema per il distretto popolare evoluto**

Wether Albertazzi | Planimetrie Culturali

### **Ecosistema per rigenerare le aree interne**

Giovanni Teneggi | Confcooperative Reggio Emilia

---

*Partecipare, non solo esserci*

Immergiti nella discussione con la *tecnica delle metafore*. Come? Segui le indicazioni fornite in sala.

## L'innovazione culturale e creativa alla scoperta dell'impresa sociale

A cura di *Culturalia*

Le istituzioni culturali – pubbliche e private – e il settore delle imprese creative vengono ormai intesi, più in Europa che in Italia, come un unico settore economico il cui scopo è realizzare progetti, servizi e prodotti non solo a favore della tutela del patrimonio materiale e immateriale e della produzione culturale strictu sensu, ma anche di vere e proprie industrie come quella delle arti performative, del cinema, della musica, della moda, della comunicazione, del digitale e del design. Questo cluster è da anni evocato come uno degli asset strategici di sviluppo economico e fattore di coesione sociale per il nostro Paese, in particolare a livello locale. Tuttavia pochi sono gli interventi di sistema che hanno provato a concretizzare questo potenziale, anche solo dal punto di vista della narrazione e della costruzione di un senso di identità: ogni settore ragiona, agisce e si rappresenta ancora “per i fatti suoi”, in una suddivisione a “canne d’organo” tipico del ‘900. E ogni settore mostra differenti livelli di sofferenza e sfida rispetto alla sua tenuta: dall’incerto futuro degli archivi fino anche alle vivaci dinamiche del digitale, senza riuscire a mettere a valore comune riflessioni e buone pratiche.

Contemporaneamente, dal basso, emergono in tutto il Paese esperienze d’innovazione culturale e creativa (private, pubbliche e miste; profit, nonprofit e ibride) che cercano di andare oltre la retorica tipicamente industrialista del “giacimento da sfruttare”, dando a vita a “imprese” che sviluppano progetti, servizi e modelli organizzativi in grado di garantire impatto, sostenibilità, partecipazione, lavoro, coesione e, soprattutto, in grado di ridare “senso” alla produzione culturale nel XXI secolo. Si va da startup digitali al servizio dell’arte a esperienze di coworking cooperativi tra creativi, da progetti di riattivazione di spazi per la produzione culturale a piani di sviluppo strategico di città fondati su ecosistemi accoglienti per le industrie creative. Queste esperienze emergono, crescono e a volte falliscono, in un contesto molto difficile: immobilità sociale, crisi della finanza pubblica, crescita economica stagnante, disoccupazione, assenza di ammortizzatori sociali attivi, scarsa propensione all’innovazione delle istituzioni culturali esistenti, ecc. Di certo uno degli ostacoli più ardui è l’assenza di un quadro giuridico (e fiscale) semplice, chiaro e funzionale

a sostenere le varie fasi di sviluppo delle imprese, dalla fase progettuale a quella di espansione, a quella di ampliamento del mercato anche in ottica internazionale. Nessuna delle forme giuridiche oggi esistenti, profit o nonprofit, riesce a corrispondere ai bisogni operativi – economico-finanziari in primis – e alla volontà di generare valore condiviso, sociale e culturale che caratterizzano queste esperienze. Gli innovatori culturali, infatti, vogliono generare un impatto positivo su tutto l'ecosistema all'interno di una attività lavorativa in grado di garantire la giusta retribuzione per le competenze, le capacità e l'impegno di ciascuno.

In questo “vuoto” l'impresa sociale può giocare un ruolo importante, perché fornisce una veste giuridico-formale coerente e funzionale anche per molte imprese culturali: sia per le tipologia economica delle attività svolte, sia perché la loro produzione di valore passa dalla reciprocità, dalla condivisione e dalla valorizzazione delle vocazioni territoriali o delle community digitali. Tuttavia esistono tre ordini di problemi:

- il “mondo creativo-culturale” non ri-conosce l'impresa sociale come qualcosa che lo può riguardare, limitandola al settore del “far del bene”, poco cool e intellettualmente elevato;
- l'attuale normativa sull'impresa sociale non riesce comunque a soddisfare appieno i bisogni incrementali delle imprese creative e culturali (ICC), sia nella fase embrionale-progettuale (perché poco flessibile e “cara”) che in quella di espansione (perché non funzionale alla raccolta dei capitali necessari). Inoltre non funziona in alcuni ambiti, come la gestione di progetti di riattivazione immobiliare dove si ibridano varie funzioni o come situazioni con governance profit/nonprofit;
- esistono forme giuridiche nonprofit che hanno vantaggi fiscali e flessibilità normativa molto più rilevanti, a cui le organizzazioni culturali e creative ci si rivolgono prioritariamente, sia per esplicita richiesta/pressione della Pubblica

Amministrazione che ha più facilità ad erogare appalti e finanziamenti, sia per godere di un vantaggio competitivo indebito nello svolgere attività economiche e commerciali che altri svolgono con strumenti profit.

La sessione si porrà il triplice obiettivo di:

- ragionare delle potenzialità che il percorso di riforma della legge sull'impresa sociale può generare per il comparto;
- realizzare una contaminazione positiva con le imprese sociali presenti al Workshop individuando nel welfare culturale un importante tema di collaborazione e investimento;
- dar vita a una alleanza tra mondo del welfare e settore culturale e creativo per rilanciare a livello nazionale l'urgenza di una riforma sistemica in grado di corrispondere alle potenzialità dei due settori.

Questi alcuni dei temi a dibattito nella sessione organizzata da Culturalia, la guest community dell'edizione 2015 del Workshop sull'impresa sociale, che come tradizione ospita al suo interno “comunità” di soggetti che, a diverso titolo, si propongono di generare cambiamento nei sistemi socio-economici e politici attraverso azioni di advocacy e contributi professionali. Culturalia è un gruppo informale di “innovatori

culturali” – progettisti, professionisti, ricercatori, imprenditori, practitioner – che si propone di raccogliere, condividere e rappresentare le pratiche e le aspettative di cambiamento che quotidianamente emergono dai territori italiani.

---

**Modera**

Giovanni Petrini (Avanzi)

**Intervengono:**

Maurizio Busacca | M.A.C. Lab – Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura, Università Ca' Foscari Venezia

Anna Fiscale | Progetto Quid, Verona

Giovanni Franchina | Bepart, Milano

Alessandro Rubini | Fondazione Cariplo

---

# Startup e rami d'azienda per una contaminazione consapevole

A cura di *Con.Solida* e *Trentino Social Tank*

I tre progetti vincitori del concorso “A new social wave III: rigenerare, innovare, crescere” avranno occasione di presentarsi in un dibattito con alcuni dei componenti della giuria e con i partecipanti del Workshop. Nella risposta al bando di concorso i candidati si sono ispirati a tre temi considerati prioritari dai promotori: inspire (innovazioni di prodotto che affrontano fenomeni di vulnerabilità e nuovi rischi sociali in due specifici ambiti: salute e transizione scuola-lavoro), engage (proposte e soluzioni per un coinvolgimento attivo degli stakeholder delle imprese sociali: comunità locali, lavoratori, volontari, beneficiari dei servizi, enti e istituzioni), models & tools (strumenti che migliorano l'efficienza organizzativa e incrementano l'efficacia nella produzione di valore sociale). La sessione sarà occasione per evidenziare quali aspetti delle progettualità dei vincitori meglio rispondano ai reali bisogni e aspettative di imprese sociali mature – alle prese con processi di cambiamento organizzativo, di mercato e di contesto sociale ed economico – e intravedere già un possibile matching tra idee e cooperative sociali del territorio.

---

## Modera:

Anna Omodei | Pares, Milano

## Intervengono:

Bruna Penasa | Con.Solida - Cooperativa sociale La Sfera, Trento

Elisa Poletti | Trentino Social Tank

Marina Spinelli | Fondazione Italiana Accenture

Laura Sacco | Osservatorio sull'economia civile della Camera di commercio di Torino

Angelo Bodra, Sonia Travenzoli | Social Hub Genova

---

*Partecipare, non solo esserci*

Immergiti nella discussione con un *hashtag recap*. Come? Segui le indicazioni fornite in sala.

#CLUSTER

venedi 11 settembre | ore 9 | sala stampa open

SESSIONE PARALLELA

## Spazio Social Tech. Tecnologie accessibili, makers e disabilità

**A cura di** Francesca Battistoni, Tamami Komatsu, Giulia Sateriale *Social Seed*  
& Kristian Mancinone *Cooperativa sociale BigBang*, Guglielmo Apolloni *Diffuse Creativity*  
*Design Thinkers*, Valeria Adani *Epoca*

**Con la partecipazione del progetto** Exploramy

L'innovazione tecnologica nel settore sociale non può prescindere dai concetti di usabilità e accessibilità; viceversa le tecnologie possono consentire a utenti con disabilità di raggiungere un maggior grado di autonomia e inclusione. La sessione ha l'obiettivo di ridisegnare i servizi del progetto Exploramy, insieme agli utenti disabili, in quanto progettare con l'utente è un plusvalore per tutti. Exploramy nasce con l'obiettivo di offrire esperienze turistiche accessibili, certificate, personalizzate a persone con bisogni speciali: disabili motori e sensoriali, anziani, donne in gravidanza, famiglie con bambini, persone con ritardi nell'apprendimento, con intolleranze alimentari. Le persone con bisogni speciali sono spesso in difficoltà nel trovare offerte e informazioni chiare, aggiornate, affidabili e facilmente fruibili che garantiscano un'esperienza turistica accessibile e in sicurezza.

Exploramy è un marketplace che crea e/o aggrega prodotti e servizi per esperienze di turismo accessibile. L'approccio del co-design del servizio può risultare di particolare forza soprattutto nel caso di utenti con vari tipi e gradi di disabilità (come in questo caso), essendo loro stessi "designer" in grado di "piegare" gli oggetti esistenti alle proprie necessità. Attraverso la sperimentazione e co-progettazione di servizi su tecnologie che il progetto utilizza, si potrà comprendere il reale valore del sistema prodotto-servizio e il tipo di risposta che le tecnologie possono dare a bisogni emergenti. Durante la sessione vari team composti da disabili, designer, makers e altri partecipanti del Workshop seguiranno un percorso di co-progettazione; il progetto sarà sottoposto ad un design contest di ridefinizione del suo utilizzo in contesti diversi, proponendo ai partecipanti modalità interattive per testare le funzionalità delle tecnologie e individuare nuove funzioni d'uso. Con l'obiettivo finale di ottenere soluzioni progettuali concrete per lo sviluppo di un servizio e strumenti di progettazione partecipata accessibili.

*Partecipare, non solo esserci*

La sessione avrà luogo nello Spazio Social Tech del Workshop, pensato per poter testare e sperimentare i prodotti e prototipi più innovativi nell'ambito social/tech. Inoltre nella sessione potrai metterti in gioco con tecniche di service design per ridisegnare i servizi del progetto Exploramy.

#CLUSTER

venerdì 11 settembre | ore 14 | sala 100

# Spazio all'upcycling. L'economia circolare del riuso dalla nicchia al distretto

SESSIONE PARALLELA

Nell'ambito degli investimenti delle imprese sociali in attività legate al riciclo e al riuso, questa sessione ha come tema l'upgrade, la crescita di questo comparto, passando dalla nicchia ad un vero e proprio distretto all'interno del quale le imprese sociali governano il ciclo della raccolta e del riuso a favore di diversi soggetti: amministrazioni locali, municipalizzate, organizzazioni di cittadini, startup innovative, altre imprese sociali e organizzazioni di terzo settore. Verranno presentati alcuni cantieri in corso d'opera e situazioni più strutturate di distretti del riuso, organizzati utilizzando schemi normativi e modelli che mettono al centro il valore ambientale ed anche sociale di queste attività (ad esempio in forma di DES - Distretto di Economia Solidale).

---

## **Modera:**

Andrea Vecci | Economia e Sostenibilità EStà, Milano

## **Intervengono:**

Luigi Bosio | Cooperativa sociale E.R.I.C.A., Alba - CN

Michele Tait | Con.Solida, Trento

Pier Andrea Moiso | Cooperativa sociale Triciclo, Torino

Emanuela Barbacovi | Cooperativa sociale CS4, Pergine Valsugana – TN | Cooperativa sociale Aurora, Trento

---

*Partecipare, non solo esserci*

Immergiti nella discussione con un *hashtag recap*. Come? Segui le indicazioni fornite in sala.

#CONFRONTI

venerdì 11 settembre | ore 9 | sala 1000

# Effetto traino? A quali condizioni la riforma può sostenere gli investimenti dell'impresa sociale

A cura di *Vita*

La riforma del terzo settore e dell'impresa sociale è in stallo, ferma nell'ingorgo dei lavori parlamentari e rallentata dalla volontà di introdurre ulteriori, importanti modifiche al testo approvato dalla Camera dei Deputati. Eppure il dibattito che l'accompagna fin dal suo lancio (ormai un anno fa) non accenna a scemare, anzi aumenta di intensità, in particolare per quanto riguarda aspetti definitivi e strutturali dell'impresa sociale: tetto alla distribuzione degli utili, settori di attività, misurazione dell'impatto sociale, ecc. La sessione è l'occasione per mettere a confronto i principali stakeholder nazionali, sia per ridare slancio al percorso riformatore, sia per capire a quali condizioni il nuovo assetto normativo è funzionale a sostenere la propensione all'investimento dell'imprenditoria sociale italiana.

---

## Conduce:

Riccardo Bonacina | *Vita*

## Ne discutono:

Luigi Bobba | Sottosegretario Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Stefano Lepri | Relatore Disegno di Legge Delega per la Riforma del Terzo Settore, Commissione Affari Costituzionali, Senato della Repubblica

Giuseppe Guerini | presidente Federsolidarietà-Confcooperative

Stefano Granata | presidente Gruppo Cooperativo CGM

Raffaella Pannuti | presidente Fondazione ANT

Fabrizio Pregliasco | presidente ANPAS Nazionale

---

*Partecipare, non solo esserci*

Dì la tua sulla riforma con il sondaggio online in sala.

## Quel che è prioritario – e non solo trendy – per chi investe nell’impresa sociale

Quali sono le condizioni che, in termini generali, possono favorire gli investimenti? Certezza delle regole, capacità ideativa, propensione al rischio. Aspetti che, nel caso dell’impresa sociale, assumono complessità ulteriori, a fronte di un quadro normativo e definitorio ancora in divenire e di una realtà imprenditoriale che si caratterizza per la compresenza di esperienze mature (soprattutto nel campo della cooperazione sociale) e di un potenziale di sviluppo ancora inesplorato.

Per tracciare le linee guida di una nuova “agenda di investimenti” dell’impresa sociale sono stati inviati alla sessione di chiusura del Workshop alcuni attori che – attraverso modalità diverse – investono in modo significativo (per continuità e rilevanza) in questo campo: Vincenzo Manes, imprenditore – anche in campo sociale – recentemente incaricato dal Governo di costruire un fondo nazionale dedicato all’impresa sociale, e Sergio Urbani, neo Segretario Generale di Fondazione Cariplo, il più importante attore filantropico nazionale le cui strategie e iniziative riconoscono nell’impresa sociale, ormai da tempo, un soggetto importante in alcuni settori chiave quali welfare comunitario, cultura e tutela del patrimonio, housing sociale. I loro interventi verranno moderati creando un dialogo con gli imprenditori sociali presenti in sala.

**Moderata:** Gianluca Salvatori | Euricse



**Vincenzo Manes** è un noto imprenditore italiano e consigliere pro bono del Presidente del Consiglio della Repubblica Italiana per il terzo settore. È presidente di Intek Group SpA, vicepresidente esecutivo di KME Group, presidente di Fondazione Dynamo, vice-presidente della Società italiana di filantropia e consigliere della Fondazione W.W.F. Italia. Nel 2014 è risultato tra i 25 imprenditori insigniti dal Capo dello Stato dell’Ordine al merito del lavoro.



**Sergio Urbani** è Segretario Generale di Fondazione Cariplo. Laureato in economia aziendale presso l'Università Bocconi di Milano, è stato il pioniere dell'housing sociale in Italia, sin dalla nascita della Fondazione Housing Sociale di cui è stato Direttore e Consigliere delegato.

---

Con un intervento di **Luigi Bobba**, Sottosegretario Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che presenterà il nuovo fondo rotativo da 200 milioni di euro per l'impresa sociale.

# SAGGI BREVI

The background of the page is a solid yellow color. Overlaid on this background is a complex, abstract pattern of white lines. These lines form a series of interconnected, irregular polygons and shapes, creating a geometric, architectural feel. The lines vary in thickness and orientation, some running parallel to each other while others cross at various angles. The overall effect is a modern, minimalist design.

# L'innovazione come proprietà emergente di un sistema economico: ripartire da Schumpeter

Cristiano Antonelli

*Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Torino  
BRICK Bureau of Research on Innovation, Complexity and Knowledge,  
Collegio Carlo Alberto*

Nel sistema capitalistico schumpeteriano il cambiamento è intrinseco ed endogeno. Il sistema schumpeteriano è capace di crescere in quanto è capace di innovare. Non c'è però innovazione senza crisi. Alla base del modello schumpeteriano stanno tre proposizioni centrali.

a) *Innovazione e crescita non possono essere separate*: la crescita della capacità di produrre ricchezza ha origine solo ed esclusivamente dalla generazione di nuova conoscenza scientifica e tecnologica e dalla sua applicazione ai processi produttivi attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzative. Senza innovazione il sistema non può crescere e ripiega nel flusso circolare.

b) *Cambiamento tecnologico e cambiamento strutturale sono indissolubili*: l'introduzione di innovazioni modifica gli assetti del processo produttivo, le forme di mercato e le strutture industriali, incide sul mercato del lavoro, cambia la distribuzione del reddito, modifica le preferenze ed i consumi.

c) *Innovazione e crisi sono a loro volta inseparabili*: l'innovazione produce distruzione creatrice e quindi la sua diffusione si accompagna e causa la crisi dei settori e delle imprese tradizionali.

L'introduzione di innovazioni modifica le condizioni di base del sistema e produce crisi che possono essere locali o globali. Nel primo caso si parla di *distruzione creativa*: le imprese introducono innovazioni localizzate che alterano le condizioni di funzionamento dei loro concorrenti, fornitori e consumatori nei loro specifici mercati. Se il flusso di innovazioni è regolare, continuo e distribuito in modo simmetrico nel sistema e nel tempo, la distruzione creativa produce un effetto diffuso di instabilità locali, ma non si verificano condizioni generalizzate di crisi. Quando invece la distribuzione temporale e regionale delle innovazioni è caratterizzata dalla formazione di *grappoli di innovazioni radicali* che comportano la trasformazione dell'intero sistema produttivo, si possono produrre crisi di portata globale.

Secondo Schumpeter, accanto al flusso continuo di innovazioni minori che si presenta in modo fluido e regolare si deve riconoscere la formazione di nuovi sistemi tecnologici che invece assume carattere ciclico. La distribuzione dei grappoli di innovazioni radicali che portano alla formazione dei nuovi sistemi tecnologici è irregolare nel tempo e nello spazio geografico. La loro gestazione avviene nel pieno della crisi economica e la loro introduzione produce una fase di rapida crescita ed euforia anche finanziaria. Gli innovatori guadagnano enormi profitti, le imprese innovative crescono rapidamente e i loro prodotti conquistano quote di mercato. Sono pertanto esposti a intensi processi di imitazione. Segue sia la diffusione dal lato dell'offerta sia la conseguente entrata imitativa di nuove imprese, anche localizzate in regioni diverse. La diffusione dal lato della domanda compensa la forte crescita dell'offerta, ma solo fino ad un certo punto. Dopo il quale si produce un eccesso di investimenti, creazione di capacità produttiva in eccesso, crollo dei tassi di profitto, e crisi finanziaria. Solo a quel punto si determinano le condizioni per l'incubazione di un nuovo ciclo tecnologico.

La letteratura schumpeteriana individua due grandi cicli speculari e complementari: il *ciclo economico* e il *ciclo tecnologico*. Quando la crescita economica tocca il punto di minimo, il ciclo tecnologico raggiunge il suo massimo e viceversa. Quando la crisi è generalizzata, l'insieme delle imprese è indotto a cambiare radicalmente i propri comportamenti. A quel punto,

con il concorso di una pluralità di cambiamenti locali, si formano i grappoli di innovazioni complementari che portano alla formazione di nuovi sistemi tecnologici. Si aprono allora grandi prospettive di profitto, le imprese avviano grandi progetti di investimento, il sistema finanziario sostiene le nuove iniziative assumendo livelli crescenti di rischio, la domanda aggregata cresce con ritmi accelerati e con essa occupazione e produttività. Sui mercati finanziari si assiste a tipici momenti di euforia, i valori di borsa crescono significativamente. Sul piano tecnologico le imprese concentrano la propria attenzione sull'introduzione di innovazioni incrementali, che consistono in applicazioni e rielaborazioni delle innovazioni radicali, e soprattutto sui processi di adozione creativa che scaturiscono dall'innesto delle nuove tecnologie sui processi produttivi in essere, dando luogo a tecnologie ibride. Il tasso di introduzione di innovazioni radicali diminuisce progressivamente. Nel frattempo le successive ondate di investimenti comportano l'aumento della capacità produttiva delle imprese esistenti, che si somma ai crescenti flussi di entrata di nuove imprese. L'aumento dell'offerta comporta la progressiva saturazione delle opportunità di crescita. Anche dal lato della domanda i tassi di diffusione dei beni nuovi rallentano. La capacità produttiva inutilizzata aumenta e con essa inizia il declino dei tassi di profitto. Gli investimenti rallentano. La selezione a danno delle imprese meno efficienti accelera e con essa i fallimenti. Le sofferenze finanziarie aumentano. I corsi di borsa scendono. Tanto più ampio e rivoluzionario è stato

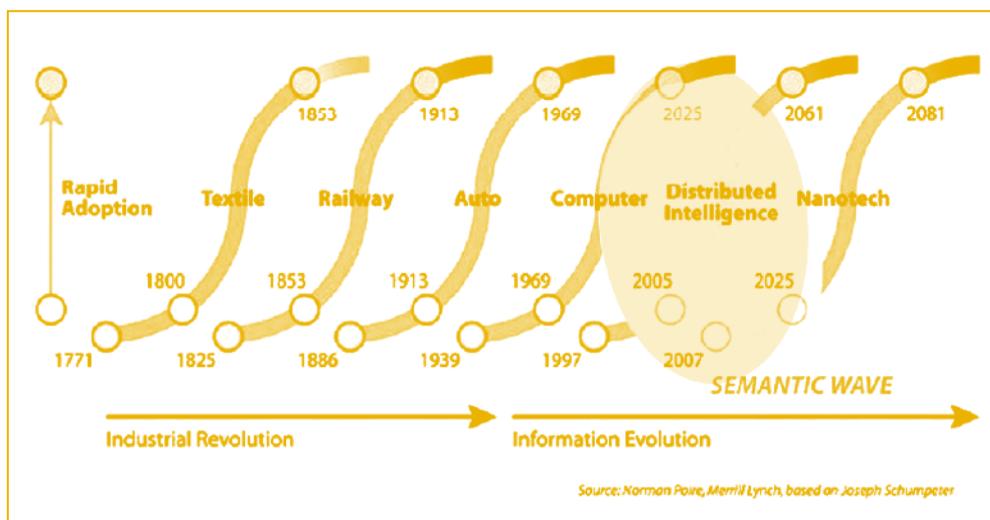
il raggio di applicazione del grappolo di innovazioni radicali e tanto maggiori sono le probabilità che la crisi assuma carattere radicale. La crisi finanziaria esplose e travolge gli assetti strutturali dell'economia reale, troppo fragili per opporre resistenza.

La lettura schumpeteriana della crisi del 1907 è in questo senso "perfetta". Vi si trovano infatti tutti gli elementi più caratteristici e convincenti: la grande innovazione tecnologica (nel caso specifico si trattava della tecnologia della produzione dell'acciaio), l'euforia degli investimenti, l'entrata di nuove imprese, i crediti facili a chiunque si volesse avventurare nell'eldorado siderurgico, il clamoroso aumento dei valori di borsa dei titoli siderurgici. La creazione di un'enorme capacità produttiva in eccesso.

A distanza di molti anni l'interpretazione schumpeteriana delle crisi economiche e finanziarie della prima parte del XX secolo

tornano utili. La letteratura di ispirazione schumpeteriana ha recepito e sviluppato l'idea centrale che le grandi crisi che scuotono periodicamente il sistema capitalistico siano la manifestazione intrinseca di un inesorabile carattere ciclico dello sviluppo capitalistico: ciclo e innovazione sono irrimediabilmente connessi, e l'uno è causa dell'altro. Schumpeter ha lavorato lungo due direttrici esplorando *l'economia della conoscenza* e *l'economia della complessità*.

In primo luogo Schumpeter ha lavorato a fondo sull'analisi delle condizioni sistemiche in cui si genera la conoscenza tecnologica necessaria all'introduzione dell'innovazione. L'ipotesi di base è che la produzione di conoscenza scientifica e tecnologica abbia intrinseco carattere di attività collettiva, sia basata cioè sulla comunicazione, interazione e collaborazione tra una varietà e pluralità di attori. La partecipazione di una pluralità di attori è indispensabile



alla generazione e all'utilizzazione del sapere scientifico e tecnologico per la complementarità delle conoscenze di ciascun individuo e la varietà di applicazioni che ne possono scaturire. Un sistema sociale capace di potenziare il carattere collettivo della conoscenza (e, dunque, di rafforzare i processi della comunicazione, interazione e collaborazione sia nella generazione che nella validazione e nell'utilizzazione) può accrescere sia il tasso di generazione che di sfruttamento della conoscenza scientifica e tecnologica, e quindi i suoi benefici sociali ed economici.

Seguendo questa linea di analisi, che deve molto alle intuizioni di Hayek, si arriva a mettere in discussione la distinzione stessa tra scienza e tecnologia e si propone la loro integrazione nel più ampio ambito della conoscenza. La natura collettiva del processo di generazione della conoscenza tecnologica è del resto elemento costitutivo delle regole di base che definiscono anche il carattere scientifico di una proposizione. Una proposizione ha carattere scientifico in quanto è condivisa e confermata da una pluralità di attori; ha inoltre esplicito carattere cumulativo poiché fa riferimento alla conoscenza acquisita fino a quel momento e come tale patrimonio sociale. Si argomenta che il contenuto scientifico di una proposizione cresca in ragione della crescita dell'intensità della comunicazione rispettivamente nella generazione, validazione e utilizzazione. La conoscenza tecnologica è quindi un aspetto della conoscenza scientifica e viceversa, ma entrambe scaturiscono e hanno validità in quanto sono condivise. I grandi processi collettivi che sono alla base della formazione dei nuovi sistemi tecnologici si mettono in moto quando

la maggior parte delle imprese prendono in considerazione la necessità del cambiamento tecnologico. Il sistema è così capace di innovare poiché gli agenti sono capaci di reagire creativamente. Le probabilità che la reazione delle imprese consenta la generazione di nuova conoscenza tecnologica e l'introduzione di tecnologie superiori sono fortemente influenzate, tuttavia, dalle condizioni strutturali del sistema. Solo quando si verificano adeguate condizioni strutturali a livello di sistema la capacità di reazione degli individui assume carattere pienamente creativo e mette capo all'effettiva introduzione di innovazioni. Le quali a loro volta conducono alla crescita e alla successiva crisi, ove si presentino in grappoli capaci di coinvolgere l'intero sistema. Nella letteratura schumpeteriana più recente, dunque, si sottolineano le condizioni sistemiche che consentono alla creatività individuale di dispiegare appieno i suoi effetti positivi. Non basta cioè l'imprenditore innovatore, sono anche necessarie condizioni strutturali di interazione e interdipendenza.

In secondo luogo Schumpeter ha progressivamente sostituito la lettura deterministica della relazione tra innovazione e crisi sviluppandone una rappresentazione stocastica che dà valore alla dinamica dei sistemi complessi. Particolari combinazioni di valori delle variabili fondamentali del sistema possono determinare esiti catastrofici, come invece dirigerne l'evoluzione verso esiti più favorevoli. L'analisi della dinamica dei sistemi ha consentito di costruire modelli stocastici di simulazione in cui a seconda della composizione delle varie parti del sistema e in funzione della intensità e della tipologia delle loro relazioni cambiano gli esiti del processo.

Per riformulare la teoria dell'innovazione e quindi per comprendere la crisi occorre ripartire da Schumpeter. La piattaforma schumpeteriana permette infatti di valorizzare l'innovazione come processo endogeno basato su relazioni individuali però altamente sensibili alle caratteristiche istituzionali del sistema e alle forme di organizzazione delle interazioni a livello micro, rendendo così possibile la generazione e l'uso di nuove conoscenze. In questo contesto, assumono un ruolo centrale le relazioni tra alcuni attori chiave (imprenditori, policy maker, ricercatori). Questi soggetti spesso innovano come reazione a cambiamenti inaspettati: solo allora prendono in considerazione l'introduzione di una novità come possibile soluzione. La reazione è quindi una tipica forma di razionalità procedurale che prende forma solo dopo il verificarsi di una sequenza di eventi imprevisti. Il successo è condizionato dalle caratteristiche strutturali del sistema che però spesso si manifestano solo a posteriori. In questo senso l'innovazione è il frutto di un'azione collettiva che può diventare proprietà di un sistema, in forma di infrastruttura relazionale, rimanendo comunque caratterizzata da accentuati elementi di dinamicità e informalità.

Tratto da:

Antonelli C. (2009), "Appunti per una lettura schumpeteriana della crisi e implicazioni di politica economica", *Working Paper Series 14/2009*, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Torino.

# Tecnologia e sociale: quale relazione e quale ruolo per l'impresa sociale?

Francesca Battistoni

*Social Seed | IUAV Università di Venezia*

L'*età ibrida* è una nuova epoca socio-tecnologica che emerge mano a mano che le tecnologie si fondono tra di loro e gli esseri umani con queste, un'epoca nella quale "la natura umana cessa di essere una verità distinta e immutabile" e "la tecnologia è diventata pervasiva come l'aria che respiriamo" (Kanna, Kanna, 2013). L'influsso della tecnica sulla vita dell'uomo oggi non riguarda solo le dinamiche relazionali o politiche ma anche l'impatto *generativo* sulla produzione economica, sui sistemi sanitari, educativi e di *welfare*.

Negli ultimi vent'anni il rapporto tra la dimensione tecnologica e la sfera sociale ha subito profondi mutamenti che – senza entrare nella dimensione filosofica ma riferendoci a come il tema dell'innovazione sociale sia entrato nel discorso pubblico (e quindi alla conseguente relazione con il concetto di tecnologia) – possiamo descrivere in tre fasi (non necessariamente in senso cronologico):

- a) subordinazione del sociale alla tecnologia;
- b) reazione dell'innovazione sociale e

neutralità della sfera tecnologica;  
c) tecnologia come strumento e sociale come dimensione generativa del valore.

Nella prima fase, in cui si inizia a parlare di innovazione sociale (contemporanea), ossia negli anni 1995-2000 (Mulgan, 2011), il discorso sull'innovazione presta attenzione quasi esclusivamente all'ambito scientifico-tecnologico. Si tratta di una scelta intenzionale che fonda le sue ragioni nel bisogno crescente di semplificare una realtà sempre più complessa attraverso misurazioni, catalogazioni, valutazioni più semplici che iniziano ad investire l'ambito del management. In quegli anni, nei dibattiti di ambito soprattutto UK, la nozione di *social innovation* ha un potere evocativo: riesce a immergerci nel campo dei bisogni sociali e afferma l'esistenza di una sfera sociale in continua tensione con quella economica, riportando la dimensione del sociale nel discorso pubblico e riposizionando i bisogni sociali collettivi in una posizione privilegiata nel paradigma di sviluppo. Tuttavia, l'ambiguità nell'uso della parola "social", in una continua oscillazione tra la sua

componente tecno-relazionale e un'altra che guarda all'essere umano in relazione alla sua comunità, ha posto dei seri problemi di analisi: il sociale non viene trattato né giustificato da definizioni o a partire dall'analisi del fenomeno sociale stesso, ma piuttosto identificato o re-inviato alla sfera della tecnologia (non a caso l'innovazione nelle politiche europee è stata sempre "innovazione tecnologica", fino poi a diventare innovazione sociale).

Nella seconda fase, che abbiamo chiamato di reazione dell'innovazione sociale e neutralità della tecnologia, ci si accorge che senza la costruzione di un progetto, e quindi di un'analisi puntuale e di un quadro di senso, rischiamo di assumere la tecnologia aprioristicamente e acriticamente. In questa prospettiva si comincia a discutere di una tecnologia che abilita il sociale dove l'impresa sociale viene ancora posta alla fine della catena di produzione del valore quasi come se fosse essa stessa uno strumento di innovazione tecnologica.

Nella terza fase, che è quella che osserviamo in questi anni e che potrebbe mutare molto velocemente, la tecnologia si mette a servizio dell'innovazione sociale e del sistema di welfare, tanto che parliamo di *digital social innovation* (Digital Social Innovation, 2015) come di un nuovo campo in cui si sviluppano modalità innovative di organizzare molti degli elementi essenziali della vita, dal denaro alla salute, dalla democrazia e all'istruzione. Secondo il recente rapporto europeo l'innovazione sociale digitale ha il potenziale per contribuire a tre delle più importanti sfide europee: reinventare i servizi pubblici (spesso con modalità

meno onerose), reinventare le comunità (e come le persone collaborano insieme) e reinventare attività meglio rispondenti ai bisogni umani. La tecnologia, in questa ottica, diventa strumento di innovazione sociale con duplice obiettivo: serve per amplificare l'impatto sociale di un progetto o per personalizzare un prodotto o servizio sulla base delle necessità di particolari tipi di utenza.

Questa terza modalità di intendere il rapporto tra innovazione sociale e tecnologica diviene la più interessante per l'impresa sociale e ci conduce a descrivere alcune leve che determinano il successo di un'impresa sociale a carattere tecnologico.

1) *Co-produzione.*

Diventa una leva per migliorare il rendimento delle imprese perché co-progettare con l'utente migliora la qualità del servizio e lo rende inclusivo. La co-produzione, in tal senso, è un potenziale terreno d'incontro tra due mondi che fino ad oggi si sono tenuti a distanza per ragioni culturali, per l'indisponibilità di capitali e per il basso rendimento dei business sociali. L'impresa sociale diviene protagonista sul fronte della customizzazione e della mediazione tra la disponibilità tecnologica e i suoi potenziali utilizzatori. L'impresa tecnologica personalizza prodotti hardware e software adatti a ridisegnare i servizi e i prodotti dell'impresa sociale. Quest'ultima, in quanto impresa fortemente relazionale si accredita come mediatrice naturale tra l'emersione di nuovi bisogni e la disponibilità pressoché illimitata di tecnologie in grado di soddisfarli.

### 2) *Equilibrio tra "apertura" e "chiusura" e dimensione virtuale e reale.*

I progetti di innovazione sociale sono progetti complessi che necessitano spesso di tenere conto di diverse dimensioni. Mulgan (2011) sottolinea però come le tecnologie non siano di per sé sufficienti a promuovere una *social innovation* (come nel caso della consultazione pubblica fatta in Nuova Zelanda per il *Policy Act*). Secondo Mulgan c'è ancora molto da capire su cosa funziona e cosa non funziona in termini di applicazione delle tecnologie, tanto che spesso il successo di un'impresa sociale a carattere tecnologico si misura su quanto si è capaci di mettere in relazione la dimensione virtuale con quella reale e su quanto si riescono a governare i processi di *open-innovation*.

### 3) *Capacità di costruzione di partnership e ruolo degli intermediari.*

La maggior parte degli innovatori sociali di successo co-progettano un nuovo servizio in modo che soddisfi le esigenze delle comunità target. Questo aiuta ad elevare i livelli della domanda, ma sono necessarie altre leve per raggiungere una scala diversa. In alcuni casi si costruiscono partnership con organizzazioni – già presenti sul mercato all'interno di un settore – capaci di sostenere una nuova impresa. In altri casi si cercano finanziatori sociali in grado di sostenere un'organizzazione fino a farla scalare. In questa fase il ruolo degli intermediari, già molto sviluppato in UK, è quello di minimizzare il rischio per l'investitore e fare da ponte con organizzazioni già presenti sul mercato o finanziatori futuri, dimostrando la validità del nuovo prodotto, servizio o processo.

### 4) *Sperimentazione di nuovi approcci su piccola scala che poi possono essere scalati su larga scala.*

Stiamo parlando di un'ecosistema che deve sostenere gli imprenditori sociali attraverso una comunità coesa di investitori che finanziano l'innovazione sociale ma anche di professionisti, accademici, politici che credono nel ruolo dell'impresa sociale come catalizzatore di nuove economie che generano impatto e apprendimento collettivo.

### 5) *Capacità di realizzare modelli di business ibridi.*

Il modello di business deriva spesso "da un processo intenzionale di *cross-fertilization* tra *sharing economy* e imprenditoria nonprofit, forse il più significativo processo di ibridazione per generare nuovi schemi di protezione sociale a favore della parte più esclusa della società" (Zandonai, "La sfida del welfare per la terza società", 2015 – [www.tempi-ibridi.it](http://www.tempi-ibridi.it)). L'innovazione sociale in questo caso diventa driver e la tecnologia strumento abilitante. La combinazione tra le due dimensioni potrebbe restituire un nuovo modello capace di alimentare nuovi percorsi di sviluppo e di creazione di valore.

La tecnologia a servizio dell'innovazione sociale produce nuove economie basate sulla co-produzione, l'inclusione e la capacità di fare rete e produrre nuova socialità. La sfida per l'Europa è come poter acquisire un vantaggio competitivo in innovazione sociale attraverso lo sviluppo di ecosistemi dell'innovazione distribuiti, piuttosto che favorire mercati i cui operatori dominanti stabiliscono i termini di innovazione e i meccanismi di

concorrenza (Bria, 2012). Se la relazione sociale/tecnologia viene esplorata superando la classica dicotomia e mostrando come tecnologia e sociale concorrono insieme alla produzione di valore, la tecnologia non verrà più osannata come mezzo risolutivo, ma vista come uno strumento che aiuta ad amplificare l'impatto, e la dimensione sociale diventa il vero driver di nuovi modelli di impresa che impattano sulla vita delle persone.

Bria F. (2012), "New governance models towards a open Internet ecosystem for smart connected European cities and regions", in European Commission, *Open Innovation 2012*, Directorate-General for the Information Society and Media.

Digital Social Innovation (2015), *Growing a digital social innovation ecosystem for Europe*, DSI Final Report, commissioned by DG Communications Networks, Content & Technology, European Commission.

European Commission (2012), *Open Innovation 2012*, Directorate-General for the Information Society and Media.

Khanna A., Khanna P. (2013), *L'età ibrida, il potere della tecnologia nella competizione globale*, Codice Edizioni.

Mulgan G. (2011), "Openness and collective intelligence, its prospects and its challenges", speech at LIFT, Marseille.

# Impresa sociale e riforma del terzo settore: come superare le ambiguità

Carlo Borzaga

*Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento | Iris Network | Euricse*

Negli ultimi anni si è assistito ad una decisa crescita – sia a livello nazionale che internazionale – dell’interesse per le forme d’impresa che cercano di combinare l’attività di produzione di beni e/o servizi con una esplicita finalità sociale. Del tema si sono occupati non solo numerosi governi nazionali, ma anche quasi tutte le organizzazioni internazionali: dall’Unione Europea, all’OCSE, al G7, alla Banca Mondiale. In Italia l’attenzione è stata favorita dal progetto di riforma del terzo settore – recentemente avviato dal Governo – che include anche alcune proposte di modifica della legislazione sull’impresa sociale. Se da una parte questo crescente interesse dimostra la validità di alcune intuizioni maturate nel corso degli ultimi decenni e che hanno portato, in Italia, prima alla nascita e al riconoscimento della cooperazione sociale e successivamente all’approvazione della legge sull’impresa sociale, dall’altra ha determinato non poca confusione. Complici una certa spregiudicatezza nell’utilizzo di alcuni concetti (come quello di profitto, spesso impropriamente usato per indicare che l’organizzazione

ha un reddito da attività commerciale), la sovrapposizione di concetti derivanti da modelli culturali e giuridici diversi e una certa incapacità di interpretare il senso di alcune caratteristiche che queste forme di impresa hanno storicamente assunto, si sono andati formando più concetti di impresa sociale, assai diversi tra loro. Creando non poche difficoltà sia nel processo di riforma – come dimostrano le modifiche che l’articolo sull’impresa sociale ha subito e potrebbe ancora subire nei passaggi in Parlamento – che nella individuazione del ruolo che queste nuove forme di impresa hanno e possono giocare in generale e in particolare nel contesto italiano. È stata messa in discussione la stessa definizione di impresa sociale sviluppata sia in letteratura che dal punto di vista normativo, con l’obiettivo di limitare i vincoli che oggi la caratterizzano, lasciando maggior spazio alla libertà dei promotori. A coloro che continuano a ritenere che si tratti di un attore destinato a operare solo in particolari settori e con clienti soprattutto pubblici, si oppone chi sostiene che essa può e deve essere impiegata senza limiti

settoriali e rivolgersi soprattutto alla domanda privata. L'impressione che si ricava dal dibattito è che le diverse posizioni siano influenzate, tra le altre cose, da visioni diverse circa il ruolo che queste forme di impresa possono e dovrebbero svolgere nel contesto economico e sociale, determinato sia dalla crisi in corso che dalle difficoltà che stanno incontrando i tradizionali attori pubblici e privati. Riflettere su questi cambiamenti di contesto rappresenta quindi un passaggio fondamentale per favorire un dibattito più consapevole.

Il punto di partenza è costituito dal riconoscimento che, al di là dei proclami, dopo otto anni dall'inizio della crisi stiamo ancora aspettando la ripresa. Nel frattempo continuano a persistere e in molti casi ad acuirsi i problemi sociali, in primo luogo la disoccupazione e la stagnazione dei redditi. Anche le economie che, a seguito di politiche espansive (come gli Stati Uniti) o di riforme strutturali (come la Germania), sono riuscite a realizzare tassi di crescita del prodotto interno lordo positivi e a ridurre o mantenere contenuti i livelli di disoccupazione, hanno una situazione economica e sociale non migliore di quella precedente alla crisi: la crescita dell'occupazione negli Stati Uniti non è stata accompagnata da un aumento dei redditi, in particolare della classe media – quella più penalizzata dalla crisi – mentre la tenuta dell'occupazione in Germania nasconde quasi otto milioni di *mini jobs*, pagati – senza limiti di orario – non più di 450 euro al mese.

L'Italia è tra i paesi più in difficoltà. Dopo otto anni di crescita negativa e

dopo aver perso nove punti di PIL e più di un milione di posti di lavoro – senza contare i cassaintegrati – chiuderà, forse, il 2015 con un tasso di crescita compreso tra lo 0,5 e l'uno per cento; sempre che il rallentamento dell'economia cinese e dei paesi emergenti e le svalutazioni delle rispettive monete non ci riportino in recessione. Di questo passo ci vorranno comunque più di dieci anni per recuperare i livelli di reddito e di occupazione pre-crisi. Con una contraddizione ulteriore: che a fronte di una domanda interna di beni e servizi stagnante continuano ad aumentare i risparmi sia della famiglie che delle imprese. Solo nell'ultimo anno l'ammontare dei depositi bancari è aumentato di 80 miliardi, di cui 15,5 imputabili alle famiglie. Il che significa che le famiglie non solo hanno ridotto i consumi perché in molti casi sono diminuiti i redditi, ma hanno speso significativamente meno di quanto avrebbero potuto. A questo fenomeno sono state date diverse interpretazioni. Tra queste la più convincente è quella – che alcuni avevano già proposto nel 2008 – che questa crisi ha chiuso un ciclo economico sostenuto da comportamenti “consumistici”, cioè caratterizzati da un eccesso poco razionale di consumi di beni e servizi privati, senza che ci fossero le condizioni in grado di garantire uno spostamento della domanda verso consumi diversi, a maggior contenuto sociale o di interesse collettivo. Secondo il modello economico prevalente, infatti, la determinazione della quantità e del tipo di beni e servizi di carattere sociale e collettivo da produrre e consumare era considerato compito esclusivo (o quasi) delle amministrazioni pubbliche che li

finanziavano attraverso il sistema fiscale. Questa divisione dei ruoli è venuta progressivamente meno già a partire dall'inizio degli anni '90 del secolo scorso, a seguito dell'incapacità dei vari governi di aumentare la tassazione nella misura necessaria a riequilibrare la domanda tra le diverse tipologie di beni ed è andata crescendo negli anni successivi, nonostante le politiche di liberalizzazione e di privatizzazione. La crisi l'ha aggravata, costringendo molti paesi a destinare risorse pubbliche importanti al salvataggio delle banche.

È in questo contesto che si è registrata l'evoluzione in senso produttivo delle organizzazioni senza scopo di lucro, la nascita delle prime imprese sociali e l'individuazione – anche in sede legislativa – delle loro caratteristiche ed in particolare dei vincoli a cui sono sottoposte, e che hanno finito per creare un modello imprenditoriale del tutto nuovo e distinto da quelli tradizionali. Il modello di “impresa sociale” che ne è derivato si caratterizza sia per “quello che è” (cioè per i vincoli che i proprietari sono tenuti a rispettare), sia per “quello che fa”(grazie alla precisa – e inizialmente piuttosto restrittiva – individuazione delle attività che può svolgere).

La qualità di questa regolamentazione è dimostrata dall'inatteso sviluppo che ha caratterizzato il primo modello di impresa sociale, la cooperazione sociale. Uno sviluppo che, dopo una prima fase sperimentale caratterizzata da maggior autonomia ma anche da maggior precarietà, è avvenuto generalmente con il sostegno – soprattutto finanziario – delle amministrazioni pubbliche. Un

sostegno dovuto e giustamente ricercato visto che – anche a causa dei vincoli che la legge imponeva all'attività di queste imprese – i beneficiari dei loro servizi erano quasi esclusivamente soggetti verso cui gli enti pubblici avevano precisi obblighi di sostegno. Un sostegno tuttavia non esclusivo, soprattutto per le cooperative di inserimento lavorativo il cui fatturato è in buona parte realizzato con soggetti privati.

Questo forte legame con le politiche sociali pubbliche ha tuttavia portato ad interpretare il fenomeno della cooperazione – e di conseguenza dell'impresa sociale – non come il segnale di una modifica del modello economico caratterizzata dal progressivo affermarsi di un nuovo attore destinato ad affiancare quelli tradizionali dell'impresa lucrativa e del settore pubblico, ma come un semplice braccio operativo della pubblica amministrazione. Quando però negli ultimi anni il sostegno pubblico ha iniziato a contrarsi (oppure a non aumentare in linea con la crescita dei bisogni sociali) ed è aumentata la consapevolezza della necessità di orientare la produzione verso la risposta a bisogni socialmente connotati, si è cominciato ad apprezzare più diffusamente la natura strutturale del fenomeno. Da qui il crescente interesse per imprese con una finalità sociale esplicita e con esso la moltiplicazione di termini e definizioni: non più solo impresa sociale ma anche imprenditorialità sociale, economia sociale, social business, *benefit* o *low profit company*, imprese inclusive, finanza sociale o di impatto, ecc. Con l'aggettivo “sociale” che si accompagna ormai con quasi tutti i tradizionali termini economici. E

con gli studiosi di economia aziendale che invitano le imprese a distribuire volontariamente parte del valore prodotto ai portatori di interesse diversi dagli azionisti e di assumere modalità di rendicontazione che mettano in luce l'attenzione al sociale e/o all'ambiente.

Seguendo questo dibattito si ha l'impressione che si voglia sostenere che stiamo diventando tutti più buoni: consumatori, cittadini, imprenditori, compresi quei gestori di fondi finanziari che con la loro avidità sono stati la causa principale della crisi tuttora in corso. Probabilmente non è così e comunque non necessariamente. Si sta piuttosto prendendo atto che la nuova domanda, quella che si deve favorire per uscire dalla crisi, è soprattutto una domanda di beni e servizi con una connotazione sociale esplicita, in grado di soddisfare bisogni che fino a pochi anni fa erano di competenza delle istituzioni pubbliche: servizi educativi e di formazione, servizi socio-assistenziali, servizi sanitari più o meno integrativi dell'offerta pubblica, servizi culturali, servizi e attività per la promozione dello sviluppo e del benessere delle comunità. Non solo beni o servizi a consumo individuale o familiare, ma anche a consumo collettivo, dove quindi può non esserci una perfetta corrispondenza tra utilità che il singolo ricava dal bene e il prezzo pagato, con consumatori disposti a pagare di più o a impegnarsi direttamente nella loro produzione purché sia garantito l'accesso a tutti, anche a chi è in condizioni economiche meno agiate. Come dimostra il crescente interesse per i "beni comuni" e il crescente impegno di cittadini variamente organizzati nella

loro individuazione e produzione. Beni e servizi le cui caratteristiche – quelle che ne determinano il valore, soprattutto in termini di qualità – sono tuttavia difficili da individuare e sintetizzare nel prezzo e richiedono piuttosto che tra produttori e consumatori si instauri una relazione fiduciaria, cosa difficile se non impossibile per imprese che abbiano il profitto come unico o principale obiettivo. Se ciò è vero, chi vuole dar vita a nuove imprese – ma anche solo attirare l'attenzione dei consumatori sui propri prodotti – deve non solo rispondere a uno di questi bisogni insoddisfatti, ma anche dichiarare e dimostrare la componente sociale del prodotto offerto o della propria impresa. Perché questa è la condizione per stabilire la necessaria relazione fiduciaria sia con i potenziali consumatori, che con finanziatori e collaboratori. Ma ciò non basta per definire un'impresa sociale, se con questo termine si intende un'organizzazione produttiva che continuerà a mantenere nel tempo questo obiettivo. Infatti, in assenza di altri vincoli, la finalità sociale può essere abbandonata dopo un periodo più o meno lungo – magari dopo che l'impresa si è creata un mercato sicuro – a favore dei proprietari e della massimizzazione del profitto.

A fronte di questi scenari due sembrano essere al momento – in Italia e non solo – le opzioni in campo: chi vuole mantenere e se possibile rafforzare (ad esempio dal lato della *governance*) le caratteristiche delle imprese sociali così come sono venute delineandosi nel corso degli anni, in modo da preservare i vantaggi competitivi pur in contesti meno caratterizzati da domanda e da risorse

pubbliche, e chi invece punta ad allentare o eliminare questi vincoli per riconoscere l'evoluzione in senso sociale di qualsiasi forma di impresa, soprattutto al fine di favorire l'afflusso di risorse finanziarie. Due modelli che hanno i loro riferimenti culturali, il primo nella tradizione dell'impresa sociale e solidale europea (val la pena ricordare che la recente legge francese impone alle imprese che vogliono assumere lo *status* di impresa solidale gli stessi vincoli che in Italia caratterizzano dal 1946 la stragrande maggioranza delle cooperative), il secondo nella tradizione anglosassone e in particolare statunitense.

Fino a questo momento il dibattito italiano ha considerato questi due modelli come sostanzialmente alternativi e quindi ha diviso il fronte in due schieramenti contrapposti, con i sostenitori del secondo modello – quello di cultura anglosassone – impegnati non a chiedere un riconoscimento dell'eventuale assunzione di un impegno sociale da parte di imprese tradizionali, ma a modificare in modo sostanziale il modo in cui l'impresa sociale è regolata, chiedendo un allentamento dei vincoli, in particolare di quello alla distribuzione di utili e del patrimonio, e la sua sostituzione con la misurabilità di non meglio definiti impatti sociali. Una soluzione che non convince chi invece vede in questo vincolo e nella richiesta di garantire una *governance* inclusiva dei diversi portatori di interesse il modo attraverso cui si realizzano e si consolidano nel tempo proprio quelle relazioni fiduciarie necessarie o orientare la domanda e le risorse verso i beni ad elevato valore sociale, ancorché prodotti da imprese di tipo privato. E che

rappresentano quindi la condizione per fare dell'impresa sociale un agente di sviluppo nel contesto che si è creato con la crisi.

Accettando di conseguenza anche alcuni limiti, come quello – in larga parte finora risultato non particolarmente stringente – della maggior difficoltà a reperire risorse di capitale di rischio per il finanziamento dello sviluppo. E quindi difende la norma attuale almeno nelle sue prescrizioni più distintive.

Questa contrapposizione rischia di fare solo danni e di portare il legislatore a soluzioni legislative ambigue, alcune delle quali sono già presenti nel disegno di legge approvato dalla Camera dei Deputati. Mi chiedo, per esempio, come di debba intendere l'inciso "differenziabili anche in base alla forma giuridica adottata dall'impresa" contenuto nell'art. 6 del disegno di legge di riforma del terzo settore che segue la prescrizione secondo cui la distribuzione di utili va assoggettata a condizioni e limiti massimi in analogia con quanto previsto per le cooperative a mutualità prevalente: vuol dire che alle imprese sociali con forme giuridiche diverse da quella cooperativa (ad esempio le srl) può essere permesso di distribuire di più o che possono essere assoggettate a vincoli più stringenti?

Una contrapposizione che è tuttavia possibile superare, ma ad una condizione: che si condivida l'opzione di fondo che non esiste e non è in realtà mai esistita un'unica forma di impresa o una forma sempre superiore a tutte le altre, quella a scopo di lucro o for profit costituita in forma di società di capitali, ma che il sistema produttivo è da sempre popolato – e continuerà ad esserlo – da una pluralità di forme di impresa tra cui

molte considerano il profitto o come un obiettivo tra i tanti (molte imprese familiari) o come un fattore del tutto secondario, come dimostra la pervasività e la resistenza nel tempo e nello spazio delle forme cooperative. Osservate contemporaneamente con la duplice ottica dell'attenzione alla ricaduta sociale dell'attività e della ricerca del profitto, le diverse forme di impresa possono essere poste lungo un continuum che va dall'impresa per la quale il profitto è l'unico obiettivo e la ricaduta sociale un vincolo da rispettare nelle forme minime previste dalla legge o per mantenere un minimo di reputazione, all'impresa che si prefigge di massimizzare la ricaduta sociale e per la quale il profitto è considerato solo una condizione di sopravvivenza. Se si accetta questo modo – direi moderno – di concepire l'impresa e lo si applica al dibattito in corso risulta chiaro che la soluzione è quella di non modificare le caratteristiche di fondo delle imprese sociali così come si sono andate consolidando in questi anni e di chiedere o di istituire invece una qualche sorta di riconoscimento per le imprese che, pur perseguendo una qualche finalità sociale, non vogliono sottostare agli stessi vincoli delle imprese sociali. Esattamente come è stato fatto negli USA dove, senza bisogno di interventi legislativi, è stato creato il marchio delle *B-Corp* a cui si aderisce volontariamente, impegnandosi a produrre e rendicontare dei risultati socialmente rilevanti.

# Oltre la rigenerazione di spazi: imprese sociali e sviluppo locale

Silvia Sacchetti

*Department of Public Leadership and Social Enterprise | The Open University*

La “spazialità” e il “visivo” hanno avuto un ruolo di primo piano nel plasmare gli spazi urbani ed i centri storici di molte città italiane. La peculiarità di alcune esperienze sta nel radicamento della qualità degli spazi pubblici nella vita della comunità, piuttosto che nel considerare la qualità degli spazi come una dimensione rarefatta o distinta della vita sociale e dell'esperienza umana. Piazze, edifici o altri luoghi non costruiti ai quali le persone hanno accesso per realizzare attività lavorative e imprenditoriali, ricreative, sociali, o ancora ove usufruire di servizi, simboleggiano e segnalano l'importanza dello spazio come condizione preliminare per la realizzazione delle potenzialità individuali e collettive, all'interno di tale spazio e, quindi, al di là di esso.

In questo senso, risulta interessante capire quali capacità lo spazio attiva, ossia che cosa sta oltre gli elementi visivi e materiali della spazialità. In altre parole, si pone l'accento sui valori, le finalità e i contenuti degli spazi, sottolineando l'interconnessione che si trova tra lo spazio fisico e le esperienze che questi spazi offrono alle persone, quali bisogni

soddisfano, come questi spazi si situano all'interno della vita sociale e culturale di una comunità, come possono attivare dinamismo sociale ed economico, così come nuove opportunità.

Pensare in questi termini è quanto mai attuale, in un momento in cui il territorio appare ampiamente eroso da eccessivo sfruttamento, e la direzione che si è andata delineando nell'approccio urbanistico e paesaggistico corrente è quella di rigenerare le aree edificate, riutilizzare edifici esistenti, ri-qualificare le riserve naturali.

A fronte di questi scenari, le imprese sociali hanno di fronte l'opportunità di porsi come attori privilegiati, sfruttando le loro caratteristiche e competenze nel coinvolgere dal basso gli attori della comunità. Questo è infatti il tipo di processo che l'impresa sociale mette in pratica nel momento in cui ricerca soluzioni imprenditoriali alle sfide di sviluppo locale (migliorare l'inclusione sociale, l'impegno culturale, la rigenerazione del territorio e l'uso sostenibile delle risorse ambientali e del paesaggio).

Se da un lato in passato le imprese sociali si sono proposte come attori capaci di dare risposte ai bisogni di particolari categorie di utenti attraverso lo sviluppo di servizi di welfare, dall'altro emergono forme di disagio diffuso che interessano trasversalmente le comunità locali e la società più in generale. Si pensi, ad esempio, alla spinta generalizzata verso comportamenti opportunistici ed esclusivi, in certa misura legati alla centralità della competizione e a valori legati al consumo. Si pensi altresì agli effetti di isolamento ed emarginazione connessi ai nuovi stili di vita e al rapporto consumistico degli individui con gli spazi urbani, rurali, naturali.

Il bisogno di rigenerazione sociale, che fino ad ora ha interessato prevalentemente le esigenze di particolari gruppi di individui, tocca i territori e le loro comunità in maniera diffusa. In risposta a questi fenomeni, gli studi sul capitale sociale hanno evidenziato che, laddove il tessuto di relazioni sociali sia eroso e prevalga l'isolamento, vengono meno anche la capacità di confronto, i comportamenti virtuosi di cooperazione, responsabilità sociale, valorizzazione degli asset privati e comuni (Fukuyama, 1995). La comunità intesa come spazio di relazione, cooperazione, comunicazione, deliberazione e democrazia, sviluppo e autodeterminazione rischia lo sgretolamento e la scomparsa. Allo stesso modo, possiamo chiederci se la carenza di momenti di confronto che diano voce e potere decisionale agli attori comunitari (spazi deliberativi) e spazi fisici destinati all'interazione tra individui con esperienze e bisogni diversi non contribuisca altresì ad un deficit di relazionalità, forme di governo e risposte ai bisogni delle

comunità (Sacchetti, 2014; Sacchetti, Campbell, 2014). Il momento è favorevole per il settore, di slancio, con la possibilità di focalizzarsi sullo sviluppo delle comunità e dei territori a partire dalla spazialità fisica e dallo sviluppo della relazionalità.

Il coinvolgimento e l'empowerment della comunità sono riconosciuti anche da recenti politiche regionali (ad esempio in Toscana ed, in certa misura, in Emilia-Romagna) che promuovono un particolare meccanismo di partecipazione: quello di democrazia deliberativa. La sfida per i processi di coinvolgimento della comunità è quella di includere bisogni molteplici, mettendo a punto ed applicando il metodo deliberativo. Lo scopo è duplice: dare voce ai soggetti interessati, generare capitale sociale e, allo stesso modo, avere un quadro più chiaro degli esiti indotti dalle scelte di rigenerazione e dei loro effetti nel lungo periodo. L'approccio favorisce lo sviluppo di competenze democratiche e deliberative all'interno della comunità (ad esempio, attraverso i forum pubblici, festival o altre iniziative di coinvolgimento), riunisce attori provenienti da diversi settori (privato nonprofit, privato a scopo di lucro, settore pubblico, famiglie, etc.) e con diverse competenze (ad esempio, imprenditoriali, di sviluppo locale, sanitarie, sociali, artistiche, storico-culturali, di housing, di rigenerazione urbana e paesaggistica) (Sacchetti, Sugden, 2009).

La logica che sta alla base dell'inclusione e della deliberazione può essere spiegata guardando ai problemi (o costi sociali) che emergono quando questo non accade o, in altre parole, quando gli interessi esclusivi prevalgono nei processi di rigenerazione del territorio, nonostante quelli espressi da altri (Sacchetti, 2015). Cowling e Sugden

(1998) chiamato questo problema specifico “fallimento strategico”. Quando questo si verifica, gli esclusi dal percorso decisionale non possono portare esperienze, conoscenze e interessi, peggiorando la qualità delle decisioni e il loro impatto (ad esempio, gli interessi degli esclusi possono essere danneggiati).

Nel conteso offerto dalle politiche partecipative e deliberative, le imprese sociali possono diventare parte integrante di un framework decisionale ampio. Quando le imprese sociali supportano processi deliberativi, la rigenerazione sociale si esprime non solo tramite i servizi offerti, ma anche trasversalmente, per mezzo di percorsi di valorizzazione del pensiero critico, della creatività e promuovendo atteggiamenti cooperativi all'interno della comunità.

Inoltre, a causa della loro natura nonprofit, del modello di governance e dell'obiettivo di interesse pubblico, le imprese sociali possono rappresentare attori privilegiati che permettono a più soggetti di contribuire ad individuare il rapporto adeguato tra l'uso dello spazio da un lato, e lo stile di vita, le identità, i bisogni, e l'economia di una comunità dall'altro. Questo può avvenire in quanto l'impresa sociale parte da un rapporto privilegiato con le categorie più deboli, la storia, la cultura e l'ambiente naturale che caratterizzano una comunità.

La rigenerazione e l'uso dello spazio, in questo contesto, ha lo scopo esplicito di migliorare la qualità della vita all'interno delle comunità e riconosce - altrettanto esplicitamente - che i valori e le identità multiple presenti nella comunità si

riflettono in maniera piuttosto permanente nelle scelte che riguardano l'uso dello spazio (Lefebvre, 1974).

La prima sfida per la rigenerazione è quella di creare una rete dinamica di attori che condividano il metodo di coinvolgimento (inclusione, cooperazione e democrazia deliberativa) e lo scopo generale, in termini di creazione di public value attraverso la rigenerazione degli spazi e la rigenerazione sociale.

A seguito di queste considerazioni, uno dei compiti che possiamo darci, come studiosi e professionisti del settore, è quello di spiegare come le imprese sociali possono contribuire a sostenere la creazione di rapporti di cooperazione, democrazia e fiducia nella comunità, nel contesto di progetti che vanno ad identificare opportunità di sviluppo, bisogni e contenuti per i percorsi di rigenerazione spaziale.

Ad ora, abbiamo una conoscenza piuttosto limitata delle forme di governo e delle innovazioni organizzative che favoriscono il coinvolgimento della comunità nei processi di rigenerazione spaziale e sociale, in un contesto definito da interessi molteplici e talvolta contrastanti. Per inciso, questo è l'indicatore di un vuoto più ampio: ossia della necessità di passare da una discussione sull'impresa, ad un dibattito a livello di sistema, e di governo del sistema nello specifico. Un approccio integrato allo sviluppo della comunità ha bisogno di aumentare la complessità delle risposte e richiede sistemi sofisticati di coordinamento tra chi domanda e chi offre servizi, o garantisce opportunità (Ben-Ner, Van Hoomissen, 1991; Pestoff, 2012). Il collo

di bottiglia si presenta quando mancano la rete di relazioni e le strutture istituzionali che permettono agli stakeholder di inserirsi nel governo delle decisioni, ossia quando le parti interessate sono escluse dal processo di scelta strategica, perdendo voce, visione, direzione e controllo su come, nel nostro caso, gli spazi vengono recuperati e utilizzati piuttosto che dimenticati.

In sintesi, quale nuovo “punto di partenza” possiamo trarre da questa riflessione sullo scopo e le potenzialità della rigenerazione? Il potenziale di rigenerazione delle imprese sociali si somma e va oltre la valorizzazione di spazi fisici (ad esempio, edifici). Comprende spazi relazionali e immateriali, come sottolineato dai comportamenti cooperativi e democratici che le leggi regionali vogliono promuovere. Le imprese sociali possono inoltre combinare rigenerazione territoriale, sociale e ambientale, esplicitando finalità di interesse pubblico in relazione all'utilizzo dello spazio fisico. Tuttavia, le modalità per la creazione di valore pubblico a mezzo di rigenerazione territoriale devono essere sviluppate, sottolineando anche e soprattutto i punti critici che sono destinati ad emergere in un sistema governato tramite relazioni multiple, soprattutto quando i punti di vista, i sistemi di valori e gli interessi che entrano nel dibattito sono in conflitto.

Si evidenzia dunque la necessità di studiare come la rigenerazione sociale, urbana, rurale ed ambientale possa essere intesa come processo di creazione di capitale non solo materiale ma anche relazionale, e di come la rigenerazione possa essere integrata nella strategia innovativa dell'impresa e implementata con meccanismi di coordinamento inclusivi e deliberativi.

Cowling K., Sugden R. (1998), “The essence of the modern corporation: markets, strategic decision-making and the theory of the firm”, *The Manchester School*, 66(1), pp. 59-86.

Fukuyama F. (1995), *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York.

Lebevre H. (1974/1992), *The production of space*, Wiley-Blackwell.

Pestoff V. (2012), “Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence”, *Voluntas*, 23(4), pp. 1102-18.

Sacchetti S. (2014), “Prassi deliberativa, creazione di spazi pubblici e community welfare: Il modello di sviluppo di un piccolo centro cittadino”, *Aiccon Working Paper*, 134/2014.

Sacchetti S. (2015), “Inclusive and exclusive social preferences: A Deweyan framework to explain governance heterogeneity”, *Journal of Business Ethics*, 126(3), pp. 473-485. Published online November 2013.

Sacchetti S., Campbell C. (2014), “Creating space for communities: social enterprise and the bright side of social capital”, *JEOD Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 3(2), pp 32-48.

Sacchetti F., Sacchetti S., Sugden R. (2009), “Creativity in socio-economic development: space for the interests of publics”, *International Review of Applied Economics*. Special Issue on “The Economics of Creativity” edited by Sacchetti S., Sugden R., 23(6), pp. 653-672.

# Beni comuni, contratto sociale e governance cooperativa dei servizi pubblici locali

Lorenzo Sacconi

*Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento  
EconomEtica, Milano*

Questo contributo offre una giustificazione per la gestione cooperativa dei servizi pubblici locali. Intendo discutere due problemi. Il primo è quale relazione esista tra la proposta di gestione cooperativistica dei servizi pubblici locali (come i servizi idrici) e i “beni comuni”, intesi come beni di possesso comune, gestiti secondo il criterio dell'*open access* e della non escludibilità di nessun utente potenziale, entro un certo ambito convenzionalmente definito. E quindi se la riflessione che è stata proposta da economisti e scienziati sociali negli ultimi vent'anni sul tema della *governance* dei *commons* attraverso l'autogoverno degli utenti possa insegnarci qualcosa per disegnare meglio tale proposta, cioè se questa letteratura contenga insegnamenti di natura generale, oppure sia inestricabilmente legata all'esperienza di piccole comunità in paesi in via di sviluppo (realtà che sarebbero troppo lontane dai problemi posti da organizzazioni economiche moderne quali le imprese). Da questo punto di vista la letteratura più recente suggerisce che la trattazione del governo dei beni comuni che deriva dalla scuola riunitasi attorno a Elinor Ostrom deve essere integrata da altri concetti, e tuttavia essa offre

elementi generalizzabili anche al nostro caso.

Il secondo problema è se la proposta di gestione cooperativistica dei servizi pubblici locali costituisca una soluzione di governance più efficiente delle alternative – la gestione privata, attraverso l'impresa capitalistica regolamentata, e la gestione burocratica da parte di enti pubblici. Io però vorrei non limitarmi a enfatizzare le inefficienze delle soluzioni alternative, ma affrontare il problema specifico che potrebbe affossare la gestione cooperativa, cioè la formazione di una grande impresa manageriale la cui base sociale siano bensì gli utenti, ma in cui – se la democrazia cooperativistica non funzionasse – il controllo da parte di questi stessi utenti sarebbe troppo debole. Il mio argomento principale a tale proposito è che gli sviluppi di economia comportamentale (*behavioral economics*) applicati alle organizzazioni, che sono in continuità con quanto abbiamo appreso da Elinor Ostrom sulle forme di autorganizzazione cooperativa degli utenti di beni comuni, ma si spingono ormai ben oltre, suggeriscono varie ragioni per affermare che la gestione cooperativistica e multi-stakeholder dei servizi pubblici locali,

delle risorse naturali e delle infrastrutture pubbliche, intese come commons, sarebbe effettivamente efficiente.

Per dimostrarlo però dobbiamo non solo pensare approfonditamente al disegno della governance democratica della cooperativa multi-stakeholder. In aggiunta abbiamo bisogno della risposta al primo problema. Abbiamo cioè bisogno di intendere queste “pubbliche utilità” in quanto “beni comuni”, nel senso di “beni principali”. Per farlo necessitiamo di un termine economico ulteriore (ma molto vicino al nostro esempio empirico principale: la rete idrica), cioè quello di “infrastruttura”. Dobbiamo definire le infrastrutture come mezzi per generare molteplici ulteriori attività e benefici, tra cui beni pubblici, beni sociali e meritori che possono essere visti come “spillover”, ricadute esterne dell’impiego dell’infrastruttura. E dobbiamo riconoscere (passando dall’ingegneria, all’economia e infine alla filosofia politica) che questo concetto è quasi sovrapponibile a quello di “beni principali” definito da Rawls, cioè mezzi per molti scopi, beni necessari ai molteplici piani di vita, molti dei quali imprevedibili e quindi da trattare “dietro ad un velo di ignoranza” (o in condizione di incertezza).

Così definiti i beni comuni sono oggetto del contratto sociale sulle istituzioni fondamentali della società che stabilisce a quali condizioni e con quali diritti (ad esempio diritti all’accesso a beni comuni) entriamo in società come cittadini. Tale contratto sociale non è solo una finzione concettuale che ci serve a spiegare come sia possibile la società bene ordinata, ma prende corpo nei principi e nelle forme di governo e gestione delle istituzioni che provvedono alla fornitura e distribuzione dei vari beni comuni/principali. Così la

cooperativa di utenti è essa stessa parte di tale contratto sociale, ed è basata su forme deliberative coerenti con l’idea di su un contratto sociale locale per la produzione e distribuzione di un particolare bene comune (servizio pubblico locale).

### *Beni comuni. Una definizione*

Con “bene comune” intendo risorse naturali, come i bacini d’acqua, i boschi e le foreste, o il paesaggio e il patrimonio storico-culturale e ambientale, oppure risorse artificiali come le infrastrutture fisiche (l’acquedotto, le vie di comunicazione) o informatiche (internet o altre reti), o immateriali come la conoscenza e il sistema di relazioni e comunicazione attraverso il quale essa circola, a *condizione che* esse siano qualificate da una certa modalità di governance e di gestione. Grazie a tale modalità tra la risorsa, chi la custodisce e contribuisce al suo mantenimento, riproduzione o sviluppo, e gli utenti della risorsa stessa si stabilisce una *certa* relazione. Una relazione caratterizzata dall’uso condiviso o appropriazione comune della risorsa e dall’accesso libero (open access) e uguale per chiunque, graduato solo dall’estensione territoriale (spaziale) entro cui la risorsa è disponibile o capiente, ovvero a livello locale, nazionale o internazionale secondo i casi. (...) La caratteristica necessaria è dunque una forma di governance. Può essere bene comune ogni bene o risorsa che, per qualche regione, noi decidiamo mediante una scelta collettiva di trattare come utilizzabile in modo condiviso e con accesso aperto.

Tratto da:

Sacconi L., Ottone S. (2015), *Beni comuni e cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

# Ecosistemi d'innovazione: appunti per la costruzione (e l'uso)

Paolo Venturi

*Aiccon*

Flaviano Zandonai

*Iris Network | Euricse*

A prima vista il tema che affrontiamo non è nuovo. Tutte le organizzazioni sono chiamate ad operare in un ambiente competitivo, all'interno del quale cioè altri attori perseguono obiettivi in qualche modo "comuni" pur partendo da posizioni diverse. Ma l'ambiente – inteso come territorio e anche come sistema di norme e culture – è il frutto di un processo intenzionale di co-costruzione che si realizza, ancora una volta, attraverso processi informali e meccanismi di costruzione istituzionale. L'impresa sociale non fa eccezione da questo punto di vista. Anzi, nella storia recente del nostro Paese può essere considerata una "buona pratica" che ha contribuito alla costruzione di un quadro ambientale caratterizzato da una più accentuata "biodiversità" di forme organizzative e imprenditoriali che concorrono alla produzione di valore sociale e condiviso.

Per creare cambiamenti significativi e duraturi gli imprenditori sociali devono capire e spesso alterare il sistema sociale che governa determinati mercati. Non a caso diverse ricerche che hanno indagato il ruolo dell'imprenditore sociale hanno

evidenziato la prevalenza delle attività di carattere "pubblico", svolte cioè al di fuori dei confini della propria organizzazione e spesso slegate da compiti di natura strettamente gestionale. In questo senso gli imprenditori sociali appaiono spesso coinvolti in diffusi e densi reticoli relazionali che alimentano processi pre-deliberativi e progettuali che contribuiscono a creare condizioni favorevoli non tanto per la loro organizzazione, ma per il contesto socio-economico e politico all'interno del quale si producono beni di interesse collettivo.

A differenza del recente passato, però, la costruzione di ambienti capaci di produrre e distribuire innovazione sociale è un'attività sempre più complessa che richiede di includere stabilmente nuovi e diversi attori. Il panorama dei soggetti impegnati a produrre valore sociale si è infatti velocemente e largamente sviluppato e non è un caso che un "quasi concetto" come quello di innovazione sociale, riscuota un crescente successo, proprio per la capacità di cogliere una trasformazione non incrementale, ma di campo (comprese le sue ambivalenze naturalmente!).

Nel contesto italiano gli ecosistemi di risorse che sostengono la crescita e lo sviluppo di innovazioni sono stati - e in buona parte sono ancora - autoprodotti dalle organizzazioni direttamente coinvolte, attraverso processi in gran parte informali e fortemente legati alle peculiarità dei contesti. L'innovazione dell'impresa sociale, da questo punto di vista, non fa eccezione: basta guardare alla diffusione di strutture consortili, federative ed ibride in grado di coordinare le attività, rappresentare gli interessi e, appunto, scalare le innovazioni. Ora però l'innovazione sociale è un campo aperto al contributo di un numero sempre più ampio e variegato di soggetti che agiscono secondo linee d'azione non sempre convergenti. Per questa ragione costruire ecosistemi diventa sempre più un'attività "artificiale" e non solo di aggregazione "naturale" di organizzazioni che condividono importati elementi di omogeneità (a livello di mission, ambito territoriale, settore d'intervento, substrati culturali). In questo quadro di crescente complessità, diversi attori - società di consulting, R&D, reti d'impresa, agenzie pubbliche ecc. - svolgono un ruolo sempre più rilevante a livello locale, nazionale e internazionale per infrastrutturare ecosistemi di innovazione, soprattutto per quanto riguarda la capacità di far convergere risorse interne ed esterne dedicate a questo scopo.

Per capire e modificare tali sistemi sociali gli imprenditori sociali possono prendere in prestito non solo metafore, ma soprattutto modelli di comprensione e framework interpretativi dall'ecologia. Già da tempo i biologi hanno scoperto i

limiti derivanti dallo studio di organismi viventi in isolamento. È molto più efficace (anche se più complesso) considerare le relazioni tra gli organismi e il loro ambiente, guardando all'impatto che i fattori ambientali come il suolo e l'acqua hanno sugli organismi, ma anche l'impatto che questi organismi producono gli uni sugli altri e il loro ambiente. Studiosi di management hanno riconosciuto il parallelismo tra i sistemi biologici ed economici (Rothschild, 1990) e recentemente, i ricercatori nel campo della gestione strategica hanno focalizzato maggiore attenzione al parallelismo tra sistemi biologici e organizzativi fino a coniare l'espressione "strategia ecosistemica": *un approccio che allinea, in termini di rilevanza, le scelte ecosistemiche alle scelte strategiche.*

Questo modello, che da marginale diventa sempre più centrale non solo nella letteratura scientifica ma anche in quella gestionale, contribuisce a scalzare l'approccio fin qui dominante generalmente associato alla Harvard Business School (Michael Porter) che si concentra sul raggiungimento di un vantaggio competitivo in un settore ben definito per effetto del quale le imprese devono operare in un contesto che è fatto sostanzialmente da concorrenti, fornitori e clienti. Il limite di questo approccio è proprio legato al fatto che non presta sufficiente attenzione al contesto, all'interazione con gli stakeholder e soprattutto a processi collaborativi e di co-produzione. In questo senso una strategia autenticamente ecosistemica è tale quando è in grado di incorporare e di portare a valore l'ambiente (soggetti, oggetti e relazioni) entro cui l'impresa

opera. Questa visione oggi è decisiva per gli imprenditori sociali, che operano in sistemi complessi e interagiscono con contesti in forte evoluzione e all'interno dei quali – va aggiunto – incontrano con maggiore frequenza soggetti più o meno simili che su questa stessa dimensione ecosistemica sono disponibili all'ingaggio.

Gli imprenditori sociali sono quindi chiamati a rinnovare radicalmente la loro “meta competenza” imprenditoriale, ricercando “nuovi equilibri” a partire dalla costruzione di nuovi ecosistemi. Il primo passo nella creazione di un ecosistema è la definizione dell'impatto sociale desiderato nonché i passaggi che consentiranno di generare questo impatto. In altri termini è necessario definire e condividere la loro teoria del cambiamento, ponendosi – e rispondendo a – domande come: “Cosa vogliamo ottenere?”, “Perché noi crediamo che questa relazione porti a cambiare?”, “In che senso il cambiamento che generiamo potrà generare benefici non solo specifici ma ad ampio raggio?”. Il carattere maieutico e dialogico di questi interrogativi contribuisce a definire la base di con-senso intorno all'ecosistema e all'impatto sociale che si prefigge di realizzare.

Forti di questa impostazione relazionale è possibile, come passo successivo, individuare non tanto gli attori (rigidamente definiti), ma piuttosto i ruoli chiave che di un ecosistema. Un soggetto, infatti, può esercitare un diverso ruolo all'interno di differenti ecosistemi o di in diverse fasi del loro ciclo di vita. Ecco quindi una lista dei ruoli fondamentali per la costruzione e il funzionamento di un ecosistema.

- *Fornitori e generatori di risorse* latu sensu: umane, finanziarie, immobiliari, ecc.
- *Competitors*, in grado di sviluppare modelli di servizio e di business per la produzione e lo cambio di beni di interesse collettivo.
- *Alleati* che condividono elementi non residuali di competenza e di potere per processi di co-produzione.
- *Facilitatori*, intermediari fiduciari in grado di accelerare i processi di elaborazione e trasferimento di risorse (ad esempio conoscenze e tecnologie).
- *Beneficiari*, ad ampio raggio, in grado cioè di usufruire anche di effetti (positivi) indiretti e non necessariamente ricercati, oltre che di contribuire alla produzione.

Una volta che gli imprenditori sociali hanno creato la loro mappa ecosistemica, ci sono tre snodi principali per la creazione di cambiamento sistemico:

1. il primo *cambiando una o più delle condizioni ambientali* che determinano il comportamento e l'interazione fra i soggetti in campo;
2. il secondo comporta *l'introduzione di una innovazione di rottura* che determina nuovi modelli di comportamento fra gli attori;
3. il terzo consiste nella *dotazione di una infrastruttura aperta* (piattaforma, agenzia, fondo comune, laboratorio, ecc.) che si qualifica come bene comune perché governata dai soggetti che la costruiscono e ne fanno uso e perché abilitata a generare benefici ad ampio raggio (Sacconi, 2015).

L'impresa sociale oggi si trova a competere nell'arena di un mercato in cui

il consumatore non acquista solo un bene e/o un servizio che incorpora qualità ma anche e soprattutto senso. Cerca quindi beni esperienziali. Questa tipologia di beni (sui quali in potenza l'impresa sociale ha un vantaggio competitivo) postula la co-produzione, pertanto è indispensabile costruire le condizioni ambientali (strategia ecosistemica) capaci di produrre un risultato che è impensabile generare in una logica di isolamento o di mera partnership. L'ecosistema diventa, insieme alle motivazioni intrinseche, lievito per dar valore aggiunto a beni e servizi di utilità generale: un ecosistema non statico e rigido, ma flessibile e resiliente, cioè capace di evolvere e modificarsi in funzione del valore atteso da chi fruisce e sempre più spesso paga, ossia il beneficiario/consumatore.



Bloom P.N., Dees J.G. (2008), "Cultivate Your Ecosystem", *Stanford Social Innovation Review*, winter 2008.

Bruni L., Zamagni S. (2014), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.

Fazzi L. (2014), *Imprenditori sociali innovatori. Casi di studio nel terzo settore*, Franco Angeli, Milano.

Nelson R.R., Winter S.G. (1985), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge MA.

Porter M.E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York.

Rothschild M. (1995), *Bionomics: Economy As Ecosystem*, Henry Holt, New York.

Sacconi L. (2015), "Beni comuni, contratto sociale e governance cooperativa dei servizi pubblici locali", in Sacconi L., Ottone S., *Beni comuni e cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (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*, Terzo Rapporto Iris Network.

# Partecipare è questione di tecniche?

Graziano Maino

*Pares, Milano | mainograz.com - pares.it*

## *Partecipare, non solo esserci*

Prendere parte a conferenze, seminari, workshop è una forma di partecipazione. Seguire, prestare ascolto, prendere appunti indicano coinvolgimento a intensità crescente, che può anche prendere forma di interazione. Ma partecipazione attiva e confronto non sono necessariamente movimenti spontanei, gli ostacoli che si incontrano sono molti, e per come sono strutturati gli eventi (ancora rigidamente asimmetrici), e per la disposizione di chi vi prende parte (insicurezze, imbarazzi, timore di voler apparire eccessivamente proattivi). D'altra parte è essenziale entrare nel vivo delle questioni, vedere i propri contributi trovare ascolto e considerazione, usare bene il tempo a disposizione, sentire che è valsa la pena essere presenti.

## *Intenzioni*

Le intenzioni con le quali si costruiscono eventi improntano l'impostazione e il

grado di apertura alla partecipazione. Le intenzioni di chi organizza possono mirare a forme di partecipazione a intensità variabile:

- ascolto (situazione ancora molto comune);
- intervento (si danno spazi, di solito nella fase conclusiva, durante i quali il pubblico ha la possibilità di fare brevi interventi in forma di domanda e occasionalmente di breve commento);
- confronto (momenti di vera e propria interazione e di produzione di contributi).

Le intenzioni di chi promuove l'iniziativa co-definiscono il contesto istituzionale e provocano sia un impatto pratico (quali attività si dispiegano qui e ora, quali gerarchie vengono evocate, che tipo di evento si sviluppa) sia un impatto simbolico (che senso ha l'evento sul piano delle relazioni fra i presenti) decodificabili da chi prende parte all'evento. Le incoerenze e le asimmetrie negate sono evidenti tanto quanto le volontà contraddittorie di volerle temperare, che finiscono per essere inoppugnabili conferme.

### *Setting*

Il setting è l'insieme degli aspetti:

- ambientali: dimensioni dei luoghi, arredamento, trasformabilità;
- temporali: durata e pause;
- di regia e svolgimento.

Questi aspetti regolano le interazioni, esprimono e condizionano le dinamiche sociali e, di conseguenza, la ricerca di coinvolgimento e di partecipazione.

Gli ambienti di cui si dispone sono già in buona parte definiti, ma le opportunità performative e partecipative cambiano se si può poter lavorare in situazioni nelle quali l'ambiente è attrezzato per facilitare la collaborazione (spazi, sedie mobili, tavoli, supporti, utilizzabilità delle pareti, luminosità, temperatura, assenza di rumore disturbante, strumenti a disposizione). L'obiettivo è di evitare contesti operativi impositivi che finiscono per affaticare, provocare reazioni di fastidio, demotivare alla partecipazione, svalutare gli apporti di chi prende parte a momenti di lavoro collettivi, e così il setting viene percepito come funzione diretta delle intenzioni (in particolare di quelle inconsapevoli).

### *Conduzione*

Le diverse tecniche richiedono modalità di conduzione appropriate.

La conduzione imprime maggiore o minore apertura alla partecipazione, non tanto nel sollecitare interventi, quanto nel garantire la regia delle attività, nel coordinare le sequenze che strutturano i diversi eventi con stili appropriati sufficientemente assertivi e nell'assicurare la gestione dei tempi

e il rispetto degli accordi preliminari (e preannunciati) sulla durata degli interventi e dei turni di parola.

Sul piano della conduzione, tenere presente la possibilità di proporre tecniche diverse di partecipazione è già un modo per affermare una concezione pluralistica della costruzione della conoscenza. Non solo ci sono molte e diverse idee, che collimano, si differenziano, collidono, si intersecano, si elidono e si potenziano reciprocamente, ma pure molteplici sono i modi per fare incontrare persone interessate a portare e a sviluppare idee con altri.

### *Tecniche leggere e tecniche strutturanti*

Suddividiamo le tecniche in due gruppi: le tecniche leggere e le tecniche strutturanti. In questo contributo presentiamo un certo numero di tecniche leggere e una sola tecnica strutturante, The World Café.

Le tecniche leggere possono venire introdotte nel corso di eventi senza che l'impostazione generale venga stravolta. Si presentano come attività che marcano una discontinuità senza contrastare lo sviluppo dei lavori, ricercando piuttosto un'integrazione (aderiscono, si adeguano all'andamento preordinato delle attività). Le tecniche strutturanti (in questo contributo ne presentiamo una sola – The World Café) sono invece modalità di lavoro che condizionano l'impostazione delle sessioni di lavoro. Forse è opportuno definirle format di partecipazione in quanto riorganizzare il setting in cui vengono impiegate, sollecitano forme di partecipazione marcate, richiedono forme di conduzione direttive.

## TECNICA “DOMANDE IN SCATOLA”

### *obiettivi*

La tecnica ‘domande in scatola’, come le altre che vengono di seguito presentate, ha l’obiettivo di spezzare il flusso, unidirezionale, dei relatori e di immettere il punto di vista dei partecipanti nella discussione, cioè di aprire il dialogo introducendo domande e brevi osservazioni.

### *come funziona*

La tecnica è semplicissima. È sufficiente dotarsi di una o più scatole di cartone attraverso le quali raccogliere domande, osservazioni, commenti, richieste di approfondimento, e far girare le scatole nelle quali depositare i propri contributi scritti. Una volta raccolti i contributi vanno scrutinati e suddivisi per uniformità di contenuti, per poi sottoporli ai relatori e ai partecipanti stessi. Ciò che è importante è riservare un tempo adeguato alla raccolta, all’elaborazione dei materiali e alla loro presentazione, in modo che diventino materiale di confronto e di approfondimento.

### *punti di forza*

- Offrire a chi conduce e a chi interviene feedback per indirizzare ed riorientare lo sviluppo delle questioni affrontate.
- Attenuare l’effetto di comunicazione unidirezionale, offrendo una possibilità di intervenire senza doversi esporre all’uditorio.
- Creare un clima più informale e rilassato, e la curiosità di scoprire quali pensieri sono in circolo tra le persone che si ritrovano per l’occasione.

## TECNICA “HASHTAG RECAP”

### *obiettivi*

La tecnica ha come obiettivo quello di spezzare il flusso degli interventi, offrendo a chi partecipa al convegno o al seminario l’opportunità di ricapitolare/ sottolineare alcune questioni o temi, aprendo così spazio a una interlocuzione a più voci. La tecnica può essere praticata nel corso dell’evento o nelle fasi conclusive con lo scopo di offrire una sorta di sintesi/commento a più voci.

### *come funziona*

Si tratta di una tecnica visuale, che richiede la disponibilità di fogli A4 e di pennarelli e di nastro adesivo da tappezziere e di adeguati supporti (ottime le pareti della stanza) per esporre i testi che i partecipanti produrranno. A chi partecipa (liberamente o sollecitando l’adesione) viene chiesto di scrivere in stampatello grande e leggibile una parola che corrisponda al proprio stato d’animo, o che evidenzi un aspetto che ha colpito, stimolato, irritato, da approfondire, non trattato, da affrontare.

### *punti di forza*

Con questa tecnica si può avere il polso della situazione o raccogliere materiali per successive valutazioni, ciò che conta è che i contributi vengano esposti, letti e che nessun contributo venga escluso. La tecnica offre una opportunità di partecipazione e di visualizzazione dei contenuti, consente ai relatori di richiamarsi alle sollecitazioni aprendo così un dialogo (sempre mediato) con il pubblico, ma richiede del tempo per essere proposta, affinché le persone possano scrivere, per raccogliere i contributi, per appenderli e per illustrarli.

## TECNICA “AREOPLANINI IMPERTINENTI”

### *obiettivi*

Questa tecnica ha lo scopo di creare un momento di animazione collettiva liberatoria. Con la tecnica si intende offrire la possibilità di esprimere osservazioni critiche, considerazioni, domande e di spezzare liturgie eccessivamente paludate.

### *come funziona*

La tecnica prevede di inserire nelle cartellette usualmente consegnate un foglio con le istruzioni per costruire un aereo di carta, sul quale i partecipanti possono scrivere domande, considerazioni, osservazioni.

### *punti di forza*

La tecnica ha naturalmente un effetto scenografico, gli aerei possono essere fatti volare all'unisono, al termine di una sessione di lavoro, al termine di un singolo intervento. La tecnica può anche essere usata in modo veramente trasgressivo se un gruppo di partecipanti decide di preparare una serie di interventi e lanciarli a sorpresa.

## TECNICA “AVERE L'ULTIMA PAROLA”

### *obiettivi*

Questa è una tecnica di commiato, che si presta per gruppi non numerosi (fino a una cinquantina di persone al massimo) per concludere un momento di lavoro. Funziona sia per rafforzare il clima di dialogo che si è venuto a creare, sia per spezzare situazioni in cui gli interventi hanno occupato il tempo a disposizione. Ciò che conta è la domanda che viene

posta dal conduttore: può venire richiesto un commento sul lavoro svolto, un pensiero di sintesi, una considerazione su ciò che ha colpito e che ci si porta via.

### *come funziona*

Si tratta proporre ai partecipanti di esprimersi con una parola di sintesi. L'utilizzo della tecnica può essere deciso nel corso dell'evento, in ragione del suo andamento. Terminato il giro, chi conduce chiede se tutte le persone hanno espresso il loro punto di vista, per terminare (davvero) con un grazie che suggelli la chiusura della sessione di lavoro.

### *punti di forza*

- La tecnica consente di dare spazio alle emozioni individuali che vengono espresse verbalmente.
- È una tecnica veloce che si presta che restituisce il senso della chiusura e dà l'ultima parola ai partecipanti sottraendola a chi ha occupato lo spazio scenico con i propri interventi.
- Ottima per produrre materiali facili da confezionare e da restituire per non perdere l'aggancio con l'uditorio.

## TECNICA “LIVETWITTING”

### *obiettivi*

Il livetwitting può anticipare, accompagnare e seguire un evento. L'effetto ricercato è quello di attivare uno spazio conversazionale e di commento, estendendo la possibilità di commentare e di dialogare con chi intende partecipare, con chi è presente all'evento e con chi lo segue indirettamente attraverso i social.

*come funziona*

Viene indicato un hashtag identificativo dell'evento che – inserito nelle comunicazioni via twitter - crea un luogo dove ritrovare i vari micropost che vengono pubblicati. Una variante, decisamente più condizionante prevede che il flusso dei tweet venga proiettato alle spalle dei relatori (quasi come sottotitoli che scorrono) creando una densità di apporti che contrappuntano le comunicazioni frontali e aprono, almeno idealmente, occasioni di discussione.

*punti di forza*

Introdurre in un evento il livetwitting consente di:

- Preparare il dibattito, mettere in circolo informazioni, raccogliere spunti per orientare e individuare approfondimenti.
- Animare la partecipazione moltiplicando le conversazioni contestuali.
- Tracciare i commenti, costituendo (grazie all'hashtag dell'evento) una sorta di archivio delle considerazioni e dei commenti, un deposito di riferimenti e link dal quale riattingere contenuti e spunti per approfondire.

TECNICA “THE WORLD CAFÉ”

*obiettivi*

The World Café è una tecnica strutturante più complessa da utilizzare, rispetto a quelle descritte in precedenza (per approfondimenti rimando al sito [theworldcafe.com](http://theworldcafe.com)). Chi prende parte ad eventi strutturati secondo le regole dei World Café partecipa a confronti serrati

su questioni definite, ha l'opportunità di ascoltare altri punti di vista, di esprimere i propri, di ragionare e di fissare le idee che emergono da dialogo.

*come funziona*

L'ambiente in cui svolgere la tecnica deve essere accogliente, devono esserci a disposizione tavoli affinché i partecipanti, divisi in piccoli gruppi, possano lavorare sulle specifiche questioni che vengono assegnate. Si attivano in questo modo diverse conversazioni in gruppo a cui viene dato un tempo definito (20 minuti circa) oltre il quale i gruppi si sciolgono parzialmente, le persone che lasciano si distribuiscono in altri gruppi, e si aggiungono nuovi componenti ai gruppi iniziali, per dare avvio a nuovi scambi, a nuove conversazioni. Per ogni sessione di lavoro che si viene a creare, ai partecipanti viene chiesto di condividere le loro idee sul tema al quale il gruppo sta lavorando, e al termine della sessione al gruppo viene chiesto di produrre delle sintesi scritte che possano essere presentate e ulteriormente discusse.

*punti di forza*

- The World Café è un metodo flessibile che consente la partecipazione a gruppi piccoli, medi e grandi di persone interessate a confrontare i propri punti di vista e le proprie riflessioni.
- Si tratta di una tecnica che dà valore alle differenze, le accoglie e le esalta: le dissonanze portano varietà di spunti e di contenuti.
- Diversi argomenti possono venire esplorati, discussi, esaminati e approfonditi. The World Café è una tecnica poco costosa, facile da istituire

e soprattutto produttiva in termini di idee, di valorizzazione degli apporti, di produzione di contenuti.

consente di esprimere il valore della collaborazione in grado di produrre aumento di conoscenza, riconoscimento, appartenenza.

*Perché le tecniche sono importanti?*

Naturalmente partecipare non è solo una questione di tecniche: contano i temi e soprattutto la pre-disposizione dei partecipanti, conta la location e il contesto nel quale si svolge l'evento, ma le tecniche conservano una loro rilevanza. Le tecniche contribuiscono a trasformare il setting, anche quando – come abbiamo visto – il loro intervento non ristrutturano lo svolgimento delle attività, e a maggior ragione quando una determinata tecnica o format prevede l'istituzione di un setting adeguato al suo svolgimento. Le tecniche quindi sono importanti perché istituiscono *rituali di partecipazione* con:

- riverberi pratici: quello che si fa comporta azioni da parte delle persone convenute che fanno, vedono altri fare e si vedono agire nella situazione, e
- riverberi simbolici: le persone e i loro apporti vengono inclusi nell'orizzonte di senso dell'evento, incontrarsi per entrare in contatto con nuove idee, incontrarsi per scambiare punti di vista, pensieri, esperienze, valore del singolo e delle attività collettive.

L'adozione di tecniche che favoriscono la partecipazione equivale alla invenzione di ritualità che comunicano una visione delle cose e delle loro relazioni, grazie alla introduzione di rappresentazioni che assegnano rilevanza alle interazioni collettive, messe in scena di uno schema generale evocativo che

Maino G. (2015), “Tecniche per favorire la partecipazione”, in Cau M., Maino G., Omodei A. (a cura di), #PPPNP – *Partnership Pubblico-Privato-NonProfit*, in preparazione.

Rouchy J.C., Desroche M.S. (2010), *Istituzione e cambiamento. Processo psichico e organizzazione*, Borla, Roma.

Sennett R. (2012), *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli, Milano.

The World Café | [theworldcafe.com](http://theworldcafe.com)











## PARTECIPANTI

- ❖ Aiccon (Forlì, FC)
- ❖ AleDima Studio (Trento)
- ❖ AltreMani (Sesto Fiorentino, FI)
- ❖ ANPAS Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze (Firenze)
- ❖ Arti.Co. Impresa Sociale (Trento)
- ❖ Assist Social Capital (Edinburgh)
- ❖ Associazione WelfareLab (Cittadella, PD)
- ❖ Associazione Innuva (Asti)
- ❖ Associazione Isnet (Rimini)
- ❖ Associazione Non Profit Network (Trento)
- ❖ Associazione Planimetrie Culturali (Bologna)
- ❖ Avanzi (Milano)
- ❖ B1oNIX (Milano)
- ❖ BePart (Milano)
- ❖ Camelot Officine Cooperative (Ferrara)
- ❖ Caritas Diocesana Frosinone
- ❖ CBS Community Building Solutions (Trento)
- ❖ CEFF Cooperative per il sociale (Faenza, RA)
- ❖ CGM Finance (Milano)
- ❖ CGM Gruppo Cooperativo (Milano)
- ❖ Cinemadivino Food Truck
- ❖ Collaboriamo (Milano)
- ❖ Commissioni Affari Costituzionali Senato
- ❖ Compagnia di San Paolo (Torino)
- ❖ Comune di Bologna
- ❖ Comune di Genova
- ❖ Con.Solida (Trento)
- ❖ Confcooperative Emilia Romagna
- ❖ Confcooperative Reggio Emilia
- ❖ Confcooperative Treviso
- ❖ Consorzio Fare Comunità (Bagnacavallo, RA)
- ❖ Consorzio In Concerto (Castelfranco Veneto, TV)
- ❖ Consorzio Nazionale Idee in Rete (Roma)
- ❖ Consorzio Romero (Reggio Emilia)
- ❖ Consorzio SIS Sistema Imprese Sociali (Milano)
- ❖ Consorzio Sociale Abele Lavoro (Rivoli, TO)
- ❖ Consorzio Sociale Arca (Torino)
- ❖ Consorzio Sol.Co Mantova
- ❖ Consorzio Sol.Co Verona
- ❖ Consorzio Solidarietà Sociale (Parma)
- ❖ Cooperativa sociale A.L.P.I. (Trento)
- ❖ Cooperativa sociale Acoma (Prato)
- ❖ Cooperativa sociale Akrat (Bolzano)
- ❖ Cooperativa sociale Archilabò (Bologna)
- ❖ Cooperativa sociale Arcobaleno (Gorizia)
- ❖ Cooperativa sociale Aurora (Trento)
- ❖ Cooperativa sociale Aurora Domus (Parma)
- ❖ Cooperativa sociale Azzurra (Darfo BT, BS)
- ❖ Cooperativa sociale BigBang (Bologna)
- ❖ Cooperativa sociale Cadiai (Frosinone)
- ❖ Cooperativa sociale Città Futura (Genova)
- ❖ Cooperativa sociale Comunica (Villorba, TV)
- ❖ Cooperativa sociale Comunità Fraternità (Ospitaletto, BS)
- ❖ Cooperativa sociale Coopwork (Sesto San Giovanni, MI)
- ❖ Cooperativa sociale CS4 (Pergine Valsugana, TN)
- ❖ Cooperativa sociale Diaconia (Frosinone)
- ❖ Cooperativa sociale E.R.I.C.A. (Alba, CN)
- ❖ Cooperativa sociale Eliodoro (Riva del Garda, TN)
- ❖ Cooperativa sociale Energie Sociali (Verona)

- ❖ Cooperativa sociale Eos (Castelfranco Veneto, TV)
- ❖ Cooperativa sociale Eureka (Castelfranco Veneto, TV)
- ❖ Cooperativa sociale Fare Comunità (Bagnacavallo, RA)
- ❖ Cooperativa sociale Gruppo '78 (Volano, TN)
- ❖ Cooperativa sociale HG80 Impresa Sociale (Bergamo)
- ❖ Cooperativa sociale I Cerchi (Castelfranco Veneto, TV)
- ❖ Cooperativa sociale I Piosi (Sommacampagna, VR)
- ❖ Cooperativa sociale Il Bozzolo Verde (San Donà di Piave, VE)
- ❖ Cooperativa sociale Il Bucaneve (Storo, TN)
- ❖ Cooperativa sociale Il Germoglio (Ferrara)
- ❖ Cooperativa sociale Iter (Rovereto, TN)
- ❖ Cooperativa sociale Koiné (Novate Milanese, MI)
- ❖ Cooperativa sociale L'Ancora (Tione, TN)
- ❖ Cooperativa sociale L'Incontro (Castelfranco Veneto, TV)
- ❖ Cooperativa sociale L'Incontro Industria (Castelfranco Veneto, TV)
- ❖ Cooperativa sociale La Cordata (Milano)
- ❖ Cooperativa sociale La Margherita (Sandrigo, VI)
- ❖ Cooperativa sociale La Nuvola Impresa Sociale (Orzinuovi, BS)
- ❖ Cooperativa sociale La Quercia (Roverbella, MN)
- ❖ Cooperativa sociale La Sfera (Trento)
- ❖ Cooperativa sociale La Strada di Piazza Grande (Bologna)
- ❖ Cooperativa sociale Labirinto (Pesaro)
- ❖ Cooperativa sociale Laboratorio Sociale (Trento)
- ❖ Cooperativa sociale Lavori in Corso (Roncone, TN)
- ❖ Cooperativa sociale Nuova Vita (Camposampietro, PD)
- ❖ Cooperativa sociale Oasi Tandem (Riva del Garda, TN)
- ❖ Cooperativa sociale Oasis (Bolzano)
- ❖ Cooperativa sociale Orchidea (Montebelluna, TV)
- ❖ Cooperativa sociale Progetto 92 (Trento)
- ❖ Cooperativa sociale Punto D'Incontro (Trento)
- ❖ Cooperativa sociale Punto e a Capo (Viterbo)
- ❖ Cooperativa sociale Questa Generazione (Como)
- ❖ Cooperativa sociale Relè (Trento)
- ❖ Cooperativa sociale Samuele (Trento)
- ❖ Cooperativa sociale Secoop Impresa Sociale (Ospitaletto, BS)
- ❖ Cooperativa sociale Serena (Ferrara)
- ❖ Cooperativa sociale SMartIt Impresa Sociale (Milano)
- ❖ Cooperativa sociale Socialeinrete (Sesto Fiorentino, FI)
- ❖ Cooperativa sociale Solidaria (Vedelago, TV)
- ❖ Cooperativa sociale Triciclo (Torino)
- ❖ Cooperativa sociale Universiis (Udine)
- ❖ Cooperativa sociale Zenith (Torino)
- ❖ Cooperjob Trento
- ❖ Culturalia
- ❖ Diffuse Creative Design Thinkers
- ❖ Duemilauno Agenzia Sociale (Muggia, TS)
- ❖ EconomEtica (Milano)
- ❖ Economia e Sostenibilità Està (Milano)
- ❖ Epoca (Bologna)
- ❖ Euricse (Trento)
- ❖ EVT Network (Mestre, VE)
- ❖ Exploramy

- ❖ Federsolidarietà-Confcooperative
- ❖ Fierecongressi Riva del Garda (TN)
- ❖ Fon.Coop (Roma)
- ❖ Fondazione ACRA-CSS (Milano)
- ❖ Fondazione ANT (Bologna)
- ❖ Fondazione Cariplo (Milano)
- ❖ Fondazione Catis (Bologna)
- ❖ Fondazione Fits! (Milano)
- ❖ Fondazione Fitzcarraldo (Torino)
- ❖ Fondazione Italiana Accenture (Milano)
- ❖ Fondazione Italiana Charlemagne (Roma)
- ❖ Fondazione Noi:Domani (Pesaro)
- ❖ Fondazione Social (Alessandria)
- ❖ Fondazione Sodalitas (Milano)
- ❖ Gruppo Abele (Torino)
- ❖ Horus Technology
- ❖ Il Sole 24 Ore
- ❖ Impact Hub Firenze
- ❖ Impact Hub Roma
- ❖ Impact Hub Trento
- ❖ Iris Network (Trento)
- ❖ ItaliaCamp (Roma)
- ❖ ITAS MUTUA
- ❖ Jump to Sustain-Ability (Roma)
- ❖ K-city (Milano)
- ❖ Korner (Sommacampagna, VR)
- ❖ La Polveriera (Reggio Emilia)
- ❖ LABA - Libera Accademia di Belle Arti (Limone sul Garda, BS)
- ❖ LAMA Development and Cooperation Agency (Firenze)
- ❖ Legacoopsociali (Roma)
- ❖ Libera (Roma)
- ❖ MAG Società Mutua per l'Autogestione (Verona)
- ❖ Make a Change (Milano)
- ❖ MarioWay (Milano)
- ❖ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
- ❖ OECCIS Camera di commercio di Torino
- ❖ Oltre Venture (Milano)
- ❖ Panem Et Circenses (Bologna)
- ❖ Pares (Milano)
- ❖ Play to Rehab (Bergamo)
- ❖ Progetto Quid (Verona)
- ❖ Provincia Autonoma di Trento
- ❖ Puntodock (Ancona)
- ❖ REDO Upcycling (Trento)
- ❖ Right Hub (Seregno, MB)
- ❖ RIUp (Faenza, RA)
- ❖ SIXS. Soluzioni Informatiche per il Sociale (Bagnolo Cremasco, CR)
- ❖ Social Hub Genova
- ❖ Social Seed (Bologna)
- ❖ Socialis (Brescia)
- ❖ Società di Mutuo Soccorso Cesare Pozzo (Milano)
- ❖ Studio Cristoforetti (Ravenna)
- ❖ The Open Univeristy UK
- ❖ Trentino Social Tank (Trento)
- ❖ UBI Banca
- ❖ Unicoop Firenze
- ❖ UniCredit Foundation
- ❖ Università Ca' Foscari Venezia
- ❖ Università degli Studi del Molise
- ❖ Università degli Studi di Bologna
- ❖ Università degli Studi di Milano
- ❖ Università degli Studi di Padova
- ❖ Università degli Studi di Torino
- ❖ Università degli Studi di Trento
- ❖ Vita
- ❖ Yunus Social Business Center
- ❖ University of Florence

*L'Albo del Workshop è stato stampato prima del termine delle iscrizioni. Ci scusiamo per eventuali omissioni o refusi.*

Il Workshop sull'impresa sociale è un evento di riferimento per le imprese che, come recita la normativa, producono beni e servizi di utilità sociale in svariati campi allo scopo di perseguire obiettivi di "interesse generale". Un ecosistema imprenditoriale che si sta velocemente arricchendo di iniziative e di approcci diversi al tema, aumentando la sua visibilità e soprattutto l'impatto sulle politiche e sui sistemi socio-economici. Il Workshop si propone di far emergere le migliori buone pratiche di innovazione sociale dell'imprenditoria sociale italiana, favorendo il confronto e lo scambio tra operatori sul campo ed altri attori pubblici e privati che intendono sostenere lo sviluppo di questo particolare ecosistema di imprese.

**[www.irisnetwork.it](http://www.irisnetwork.it)**   **[www.tornareainvestire.it](http://www.tornareainvestire.it)**   **#wis15**

L'ALBO DEL WORKSHOP  
edizione 2015, Iris Network

