

# Quanto sono plurali le imprese sociali?

**Luigi Corvo, Lavinia Pastore, Andrea Sonaglioni**

Università di Roma Tor Vergata, Dipartimento di Management e Diritto  
Gruppo di ricerca GSC (Government and Civil Society)

Paper presentato in occasione dell'XI Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,  
26-27 maggio 2017, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze

ISBN 978-88-909832-4-5



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

## 1. Introduzione

Il '900 è stato il secolo segnato dalle dicotomie.

La principale dicotomia in campo socio-economico ha riguardato la relazione fra Stato e Mercato, che rifletteva un quadro geopolitico segnato da una parte del pianeta in cui prevaleva la logica di Mercato (ovest), una parte del pianeta in cui si è a lungo sperimentato un modello in cui lo Stato avesse una significativa prevalenza (est) e un continente, l'Europa, che ha ricercato una terza via di equilibrio. Tale via ha preso le forme della social democrazia per ciò che attiene il dibattito politico e si è concretizzata con la progressiva introduzione di logiche di welfare state quale modalità di redistribuzione del valore e bilanciamento delle dinamiche sociali.

Tale equilibrio si fonda su una complessa rete di relazioni e scambi fra i 3 principali attori del sistema socio economico: lo Stato, le imprese for profit e le organizzazioni della società civile.

La capacità di conseguire profitto da parte delle imprese, infatti, ha rappresentato (e in larga parte ancora rappresenta) il meccanismo di generazione del valore da cui da un lato lo Stato, attraverso la tassazione, recuperava le risorse per attuare politiche redistributive attraverso il welfare state, dall'altro la società, attraverso il lavoro, veniva coinvolta nei processi produttivi acquisendo un reddito legato al proprio profilo professionale.

La crisi del 2007-2008 ha generato un forte calo della capacità di profitto (in particolare per le società non finanziarie) e ciò ha creato una spirale negativa che ha contagiato gli altri settori: la quota di valore prelevato dallo Stato con la tassazione si è ridotto, alterando i saldi di finanza pubblica e facendo lievitare i debiti pubblici; ciò ha ridimensionato la capacità del welfare di redistribuire valore attraverso politiche e servizi pubblici, e ciò si è scontrato con la crescita della domanda di assistenza, tutela e servizi sociali; allo stesso tempo si è ridotta la quota di società coinvolta nei processi produttivi delle imprese attraverso il lavoro e ciò ha prodotto un ulteriore riverbero di domanda di ammortizzatori sociali e sussidi di disoccupazione verso lo Stato.

Tale spirale ha spinto l'OECD a pubblicare la raccomandazione del "to do more with less" (OECD, 2010), puntando sul potenziale incremento di efficacia ed efficienza del settore pubblico per ridurre il gap fra domanda e offerta di beni e servizi pubblici.

Tale impostazione pare non essere stata sufficiente, e in assenza di risposte efficaci da parte dei governi si è assistito a diversi tentativi, alcuni molto sperimentali, di auto-produzione e auto-organizzazione da parte dei cittadini, che, attraverso l'istituzione o il rafforzamento delle organizzazioni della società civile hanno tentato di praticare resilienza e di proporre nuovi modelli di welfare.

## 2. Tra elementi teorici e contestuali: il settore plurale in Italia

Lo scenario descritto ci rimanda ad un classico problema di public choice: di fronte ad una crescente domanda di beni e servizi pubblici, il public decision maker deve scegliere come allocare le risorse pubbliche (sempre più scarse) per massimizzare il beneficio sociale derivante dai beni e servizi pubblici.

Nel fare ciò, dunque, sceglierà quella quantità di beni e servizi pubblici che corrisponde alla domanda esercitata dall'elettore mediano, inteso come l'elettore che meglio esprime e sintetizza le preferenze della (maggioranza della) popolazione.

In tale ambito Burton Weisbrod nel 1972 segnalava un problema non da poco: tale decisione lascerà insoddisfatti sia chi esprime una domanda maggiore di beni e servizi pubblici, sia chi esprime una domanda minore. Tale insoddisfazione è alla base dello sviluppo delle organizzazioni private non

orientate al profitto che, in assenza di risposte soddisfacenti da parte del settore pubblico, tenderanno a supplire la mancanza di offerta di beni e servizi attraverso forme di auto-produzione e di resilienza.

Tuttavia, in questo periodo storico, tale fenomeno sembra essere molto più visibile che in passato in quanto l'ampiezza e la profondità della crisi intervenuta a partire dal 2007 non ha eguali nella storia del capitalismo e la difficoltà dei governi di fornire soluzioni ha impattato negativamente sui livelli di fiducia dei cittadini verso le istituzioni, in particolare nei paesi con un più elevato livello di debito pubblico (figura 1).

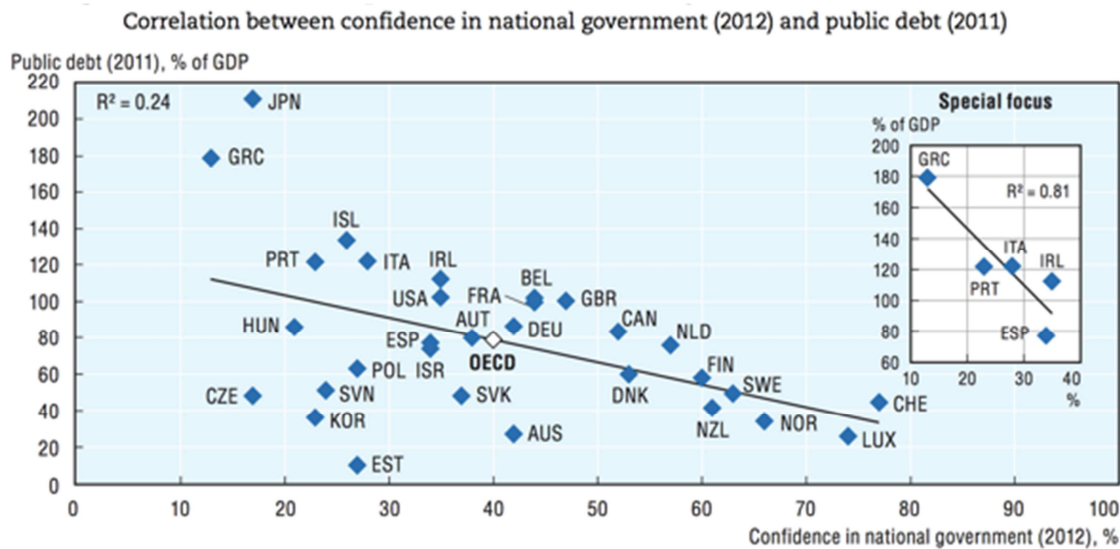


Figura 1. Il ruolo del debito pubblico e la fiducia nei governi (OECD 2012).

L'Italia è il Paese con il terzo debito pubblico più alto del mondo e su cui la forbice fra domanda di beni e servizi da parte dei cittadini (in special modo quelli colpiti dagli effetti della crisi) e capacità di offerta da parte del settore pubblico ha prodotto un'area di insoddisfazione consistente, osservabile attraverso la riduzione delle possibilità di partecipazione ai processi produttivi (tasso di disoccupazione, neet) e la caduta della fiducia dei cittadini verso le istituzioni (indice di fiducia, tasso di partecipazione alle elezioni).

Abbiamo quindi compreso come, particolarmente in periodi di forte crisi e in special modo per i paesi ad alto debito pubblico (fra cui l'Italia), l'area di insoddisfazione per la mancanza di risposte dello stato e del mercato for profit alla domanda di beni e servizi di (crescenti) quote di cittadini, apre lo spazio per la nascita e lo sviluppo di organizzazioni private non orientate al profitto che tentano di dare risposta a bisogni sociali inevasi.

## *Le 6 teorie di Salamon e il dibattito sulla semantica di questo settore*

Per tentare di capire in profondità tale fenomeno occorre ripercorrere le principali teorie che tentano di spiegare lo sviluppo di tali organizzazioni. Per farlo, proponiamo la ricerca condotta da Salamon & Anheier (1996) che consente anche una comparazione longitudinale dell'evoluzione di queste organizzazioni nel tempo. In Italia, ad esempio, tali organizzazioni nel 1990 comprendevano il 2,9% di lavoratori retribuiti e volontari e i settori prevalenti erano i servizi sociali e i servizi di istruzione.

I due autori si concentrano su 6 teorie principali:

- **Teoria dell'eterogeneità:** una domanda insoddisfatta di beni pubblici o quasi-pubblici in situazioni di eterogeneità della domanda porta alla nascita di organizzazioni non profit.
- **Teoria dell'offerta:** le organizzazioni non profit, create da imprenditori che mirano alla massimizzazione di ritorni non monetari, costituiscono un riflesso dell'eterogeneità della domanda.
- **Teoria della fiducia:** In condizioni di asimmetrie informative, tali da rendere costoso il monitoraggio e da condurre al sospetto di profitto, il vincolo alla non distribuzione del profitto rende le organizzazioni non profit più meritevoli di fiducia.
- **Teoria del Welfare State:** Il processo di industrializzazione conduce al moderno Sistema di Welfare che spiazza le organizzazioni private non profit.
- **Teoria dell'Interdipendenza:** A causa dei minori costi di transazione (in una fase iniziale), le organizzazioni non profit anticipano il governo nella fornitura di beni di pubblica utilità, ma, per via dei "fallimenti del volontariato", si instaurano nel tempo relazioni sinergiche con il settore pubblico
- **Teoria delle Origini Sociali:** Le dimensioni e la struttura del settore non profit è un riflesso delle caratteristiche del complesso Sistema di relazioni, classi e regimi sociali in cui è coinvolto

Le 6 teorie sono rilevanti per la nostra ricerca in quanto ci consentono di rappresentare l'intero spettro di possibilità entro cui interpretare le ragioni dell'evoluzione del settore non profit nel contesto italiano. In particolare, la Teoria del Welfare State appare particolarmente rilevante quando si analizza l'evoluzione del settore privato non orientato al profitto in quanto consente di verificare l'ipotesi avanzata da Weisbrod circa la nascita e lo sviluppo di queste organizzazioni a causa della creazione di aree di insoddisfazione non coperte da offerta di beni e servizi da parte del settore pubblico. In sintesi, a causa della crisi e della conseguente decrescita degli investimenti e della spesa pubblica in servizi sociali, si osserva una crescita del settore non profit. Nel contesto italiano, infatti, come verrà mostrato in seguito, l'evoluzione negli ultimi 20 anni di questo settore pare confermare questa teoria.

Tuttavia in Italia, così come altri contesti territoriali, è caratterizzato da specificità che hanno portato ad un differente significato della terminologia utilizzata per delineare l'ampiezza di questo settore e descriverne le caratteristiche principali delle organizzazioni che ne fanno parte.

Più in generale, come osservato in un recente lavoro di ricerca, "Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector" by Lester M. Salamon e S. Wojciech Sokolowski, mentre nei Paesi Angloamericani il concetto di settore non profit è legato all'evoluzione delle organizzazioni charities, al coinvolgimento dei volontari e al vincolo di non distribuzione dei profitti, nei paesi dell'Europa continentale e in alcuni paesi del Sud Europa, fra cui l'Italia, la terminologia "settore non profit" viene spesso accompagnata da "terzo settore" e da "economia sociale", intendendo una concezione più ampia del mondo del volontariato e delle charities, che riguarda il mondo delle cooperative (in particolare le cooperative sociali) e delle mutue che offrono beni e servizi anche al mercato.

Le caratteristiche fondamentali delle organizzazioni del terzo settore, così come identificate dal già citato lavoro di Salamon e Sokolowski, sono:

- Essere "organizzazioni", sia formali sia informali
- Essere di natura privata;
- Essere autonome;
- Essere spontanee;
- Essere limitate, totalmente o significativamente, nelle possibilità di distribuzione ad investitori, soci o altri stakeholders di ogni tipologia di surplus generato.

Rispetto a queste caratteristiche molto si è discusso in letteratura circa la loro appropriatezza e circa la capacità delle stesse di rappresentare una costellazione di organizzazioni così differenziate fra diversi contesti territoriali e diversamente legiferate nei vari paesi.

Tuttavia una delle critiche più profonde, riguarda il vincolo totale o parziale alla distribuzione dei profitti quale elemento connotativo delle TSO. Tale vincolo, come evidenziato da Marthe Nyssens and Jacques Defourny, rischia di porre le NPI "pure" al centro della costellazione del Terzo Settore e di porre le altre organizzazioni dell'economia sociale (come le cooperative sociali, le imprese sociali e altre) ai margini di questo insieme. I due autori, al proposito, propongono, proprio in risposta al *paper* di Salamon e Sokolowski, di adottare un approccio integrativo, ponendo due centri di gravità nella costellazione: le organizzazioni non profit e le organizzazioni dell'economia sociale.

Il passaggio dall'approccio modulare, proposto da Salamon e Sokolowski a quello integrativo, proposto da Marthe Nyssens and Jacques Defourny, apre a diverse considerazioni che lascerebbero intravedere la possibilità di estendere tale approccio a molteplici forme organizzative che si muovono entro questo settore (per esempio i movimenti sociali, gli ordini religiosi, le organizzazioni informali che operano in diversi campi come lo sport, la cultura, etc.).

Da questa lettura della molteplicità di forme organizzative prende spunto Henry Mintzberg, che introduce il concetto di "Settore Plurale" e che lo definisce come quell'insieme di organizzazioni che, non essendo possedute o controllate né dallo Stato né da investitori privati, agiscono per il ribilanciamento della società. Nel pervenire alla definizione di Settore Plurale Mintzberg passa in rassegna le terminologie più utilizzate, fra cui quelle identificate dagli autori citati, e descrive come nessuna di esse sembri centrare l'essenza che identifica tali forme organizzative. Il termine plural, invece, convince maggiormente l'autore, che scrive: "I propose the word *plural* because of the variety of associations in this sector as well as the plurality of their membership and ownership. Not incidental is that the word starts with a *p*: when I have introduced it in discussion groups, *plural* has entered the conversations naturally alongside *public* and *private*."<sup>1</sup>

In questo paper, dunque, ci riferiremo al termine "impresa sociale" (da qui in avanti IS) intendendo con esso non il riferimento giuridico introdotto in Italia nel 2016, bensì il modello imprenditoriale, organizzativo e di governance che assume come obiettivo quello di massimizzare l'impatto sociale generato dai propri processi sotto un vincolo di sostenibilità economica.

Aldilà della questione terminologica, che ha la sua significatività per cogliere il cosa oggetto del nostro lavoro, è interessante notare il legame che Mintzberg stabilisce fra queste organizzazioni e la necessità di ribilanciare la società. Estendendo la sua teoria, dunque, potremmo dire che la mission sociale di queste organizzazioni, che si sostanzia con il raggiungimento di impatti sociali ed ambientali, ha come effetto aggregato quello di creare condizioni di ribilanciamento delle disuguaglianze e quindi, ritornando

---

<sup>1</sup> Mintzberg H. (2015), *Rebalancing Society. Radical renewal beyond left, right, and center*. Common access on [www.mintzberg.org](http://www.mintzberg.org).pg. 32-36.

a quanto introdotto da Weisbrod, di soddisfare quelle aree di insoddisfazione sorte per via dell'incapacità del settore pubblico e del settore for profit di far fronte a tutte le esigenze sociali.

Da qui, quindi, possiamo introdurre 2 elementi aggiuntivi rispetto a quelli finora esposti, uno secondo una lettura di stampo economico, uno secondo un approccio di tipo manageriale.

Da un punto di vista economico, potremmo differenziare le organizzazioni plurali come quelle organizzazioni tese alla massimizzazione dell'impatto sociale sotto un vincolo di sostenibilità economica. Tale approccio ci porta a considerare il vincolo della non (o parziale) distribuzione del profitto come conseguenza della tensione dell'organizzazione ad utilizzare tutte le sue risorse, incluso il valore aggiunto generato, per la creazione di effetti sociali positivi e, in ultima istanza, finalizzati a ribilanciare la società.

Tale vincolo, dunque, da elemento costitutivo *ex ante*, diviene conseguenza della mission sociale *ex post*.

Da un punto di vista manageriale ciò ha delle significative implicazioni in termini di pensiero strategico e di conseguente implementazione strategica. Per massimizzare l'impatto sociale, infatti, oltre ad un considerevole cambiamento di metriche assunte per la misurazione e valutazione delle performance organizzative, vi è un differente approccio alle strategie di relazione con l'ambiente esterno, muovendo da strategie competitive a strategie collaborative con quelle organizzazioni che, per diversi motivi, possono contribuire a migliorare la capacità d'impatto dell'organizzazione.

### *Il modello collaborativo della Tripla Elica*

Un rilevante *framework* interpretativo, che è stato ampiamente rivalutato ed utilizzato negli ultimi anni, è il Modello della Tripla Elica (Etzkowitz e Leydesdorff, 2000).

Tale approccio è stato inizialmente adottato per l'analisi delle dinamiche esistenti fra gli attori chiave (Governo, Imprese e Università) dei processi di innovazione e di trasferimento della conoscenza ed oggi è sempre più utilizzato come riferimento analitico per lo studio dei processi di innovazione sociale, in particolare per ciò che riguarda la previsione di una quarta elica costituita da "società fondata su cultura e informazione" o "società civile" (Carayannis e Campbell, 2009).

In condizioni di collaborazione fra le 3 principali eliche, quindi, i modelli di produzione e trasferimento della conoscenza hanno la capacità di generare format innovativi e più efficienti in grado di divenire non solo nuovi format sociali, ma anche nuovi dispositivi istituzionali che portano alla creazione di un ecosistema d'innovazione.

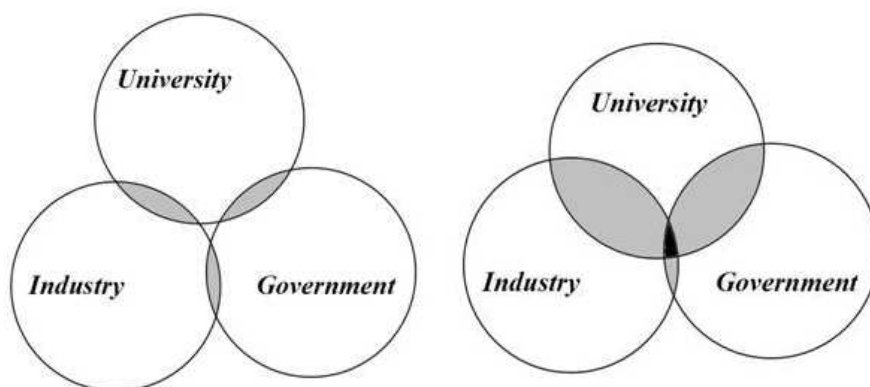


Figura 2. Una configurazione del modello della Tripla Elica, con sovrapposizioni negative e positive fra gli attori chiave. Fonte: Leydesdorff 2015.

Per questo motivo, dunque, spostiamo la nostra analisi dalle relazioni bilaterali fra gli attori chiave (PA-IS) alle interazioni di ecosistema e proponiamo di indagare la natura e l'evoluzione di queste organizzazioni attraverso la qualità e la varietà di relazioni collaborative che esse instaurano con gli attori della Tripla Elica.

### 3. Domande di Ricerca

Proponiamo, dunque, di connotare come "organizzazioni plurali" quelle organizzazioni con una maggiore propensione ad instaurare relazioni collaborative con i 3 attori delle Tripla Elica.

Le nostre domande di ricerca, quindi, sono:

- Quanto è diffusa la propensione delle IS a stabilire relazioni collaborative rispetto al *framework* proposto dalla Tripla Elica?
- C'è una relazione positiva fra l'intensità delle relazioni collaborative e le *key performance* area delle IS nel contesto italiano?

Le aree chiave di performance, seguendo il dibattito emerso dalla *review* della letteratura, sono:

- Composizione dei ricavi: intesa come variabile che spiega la dimensione qualitativa della sostenibilità economica delle IS, ritenendo che una minore dipendenza da risorse pubbliche, alla luce dei trend di restrizione dei saldi di finanza pubblica, sia indice di migliori prospettive di sostenibilità economica.

HP1: al crescere della propensione alla "*plural organization*" la composizione dei ricavi diviene più equilibrata fra ricavi derivanti dalla PA, ricavi derivanti dalle imprese e altri ricavi (fundraising e altro).

- Qualità delle relazioni con gli altri attori (collaborative vs contrattuale): intesa come variabile che spiega la differenza fra relazioni formali o di natura "meramente" contrattuale (in cui le IS svolgono un compito specifico nella *supply chain*) e relazioni collaborative, intese come attività di co-progettazione e co-produzione in cui le IS sono coinvolte lungo tutto il ciclo di vita del progetto (ideazione, progettazione, produzione, valutazione).

HP2: al crescere della propensione alla "*plural organization*", la tendenza a stabilire relazioni di tipo collaborativo tende a crescere.

- Livello di *accountability*: intesa come variabile che spiega la propensione a comunicare agli stakeholder la capacità dell'organizzazione di generare impatti sociali ed ambientali, e, in ultima analisi, la capacità di ribilanciare la società.

HP3: al crescere della propensione alla "*plural organization*", la tendenza ad essere *accountable* cresce.

- Propensione all'innovazione: intesa come variabile che spiega la continua tensione dell'organizzazione a migliorare le modalità di progettazione e produzione delle proprie performance e, quindi, dei propri impatti (intesi, in ultima analisi, come capacità di ribilanciare la società).

HP4: al crescere della propensione alla "*plural organization*", la tendenza a favorire processi di innovazione cresce.

#### 4. Metodi di Ricerca

I dati elaborati con l'ultimo Censimento Istat dell'Industria e dei Servizi (2011) forniscono importanti evidenze circa l'evoluzione del settore non profit in Italia e consentono anche di confrontare l'andamento di questo settore con l'evoluzione del settore pubblico.

Le organizzazioni non profit (definite Istituzioni Non Profit dall'Istat) risultano essere 301.191, il numero di addetti retribuiti è di 680.811 e il numero di volontari è di 4.758.622.

Come si evince dalle tabelle inserite, comparando i dati riferiti al 2011 con quelli del 2001, c'è stata una rilevante crescita rispetto al numero di organizzazioni attive (+28%), al numero di addetti retribuiti (+39%) e al numero di volontari (+43,5%). Allo stesso tempo, nei 10 anni considerati, il settore pubblico ha ridotto sia il numero di Istituzioni attive, sia il numero di lavoratori, sia il numero di volontari e ciò rappresenta in modo chiaro gli effetti della crisi sulla finanza pubblica e il conseguente ridimensionamento del pubblico impiego e, più in generale, delle risorse disponibili nel settore pubblico.

Un ulteriore elemento di interesse è rappresentato dalle dimensioni delle ONP italiane: solo il 5,5% di esse, infatti, ha più di 5 addetti retribuiti e in questo 5,5% è concentrato l'83,6% del totale degli addetti retribuiti di questo settore.

|                                   | 1991 | 2001 | 2011 |
|-----------------------------------|------|------|------|
| <b>Entrate (in Miliardi di €)</b> | 15,3 | 38   | 64   |
| <b>% sul PIL</b>                  | 2    | 3,3  | 4    |

Tabella 1: Evoluzione delle entrate del Terzo Settore e peso sul PIL in Italia, 1991-2011 Fonte: Censimento ISTAT 1991, 2001 e 2011

| <b>CONFRONTO 2001-2011</b>  | <b>PA</b>     | <b>NP</b>     |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| <b>ADDETTI</b>              | -353.200      | 363.596       |
| <b>N. di Organizzazioni</b> | <b>-3.400</b> | <b>84.333</b> |

Tabella 2. Confronto per addetti e organizzazioni attive fra terzo settore e settore pubblico, 2001-2011 Fonte: Censimento ISTAT 2001, 2011

Per poter rispondere alle domande di ricerca che abbiamo posto, dunque, e tenendo conto del quadro emerso dal Censimento Istat, abbiamo costruito un questionario qualitativo indirizzato, nel 2013, al top management delle ONP italiane.

Sulla base del dato fornito in precedenza, ovvero della presenza del 83,6% del totale degli addetti nel 5,5% di ONP con più di 5 addetti, abbiamo deciso di escludere le ONP con meno di 6 addetti dal nostro campione e di rivolgerci a quelle ONP, in questo caso imprese sociali, che operano nei seguenti settori:

- Ambiente
- Servizi Sociali
- Cultura
- Filantropia
- Educazione e Ricerca
- Sanità
- Coesione Sociale



Abbiamo ricevuto 612 risposte al questionario e ciò ci consente di poter contenere l'errore campionario intorno al 4%. La Tabella 3 riassume le caratteristiche del nostro campione.

| <b>DESIGN DEL CAMPIONE</b>    | <b>N. ONP</b> | <b>ADDETTI</b>  | <b>VOLONTARI</b> |
|-------------------------------|---------------|-----------------|------------------|
| <b>ONP ITALIANE</b>           | 301.191       | 860.811         | 4.758.622        |
| <b>ONP CON &gt; 5 ADDETTI</b> | 13.300 (5,5%) | 568.988 (83,6%) | 284.182 (6%)     |
| <b>CAMPIONE</b>               | 612 (4,6%)    | 32.524 (5,7%)   | 71.905 (23,3%)   |

*Tabella 3. La rappresentatività del campione*

Per poter rispondere alla prima domanda di ricerca, dopo aver previsto una prima sezione con item anagrafici delle IS, abbiamo previsto un item per indagare circa le relazioni delle IS con i differenti attori della Tripla Elica (Governo, Imprese e Università). A questo item poteva essere fornita più di una risposta, in modo da poter valutare se le relazioni instaurate erano bilaterali, multilaterali o sistemiche (coerentemente con l'approccio della Tripla Elica).

Come sottolineato da Leydesdorff (2015), mentre nelle relazioni classiche Stato-Mercato sono prevalenti due tipi di sistemi di interazione - quelli relativi alle dinamiche di equilibrium-seeking e quelli che si riferiscono ai meccanismi normativi di controllo delle interazioni pubblico-privato - quando analizziamo le relazioni sottese ad un'economia knowledge-based, occorre considerare una terza forma di interazione: quella riferita alle dinamiche di ricerca continua di nuovi equilibri offerti dalla generazione sociale di conoscenza.

Tale prospettiva offre l'opportunità di concepire il modello della Tripla Elica non solo come framework per analizzare i processi e le dinamiche del trasferimento di conoscenza dalla ricerca di base alla società civile, ma esso diviene anche un utile strumento epistemologico per comprendere come l'innovazione si manifesta in un sistema socio-economico contemporaneo nel quale agiscono diversi stakeholders.

## 5. Risultati

I primi risultati proposti sono in risposta alla prima domanda di ricerca e mostrano la diffusione delle pratiche collaborative fra le IS osservate, fornendo evidenza anche del numero di attori con cui avviene l'interazione. Le possibili configurazioni collaborative sono:

- Singola Elica (il gruppo di IS interagisce con uno solo dei 3 attori della Tripla Elica);
- Doppia Elica (il gruppo di IS interagisce con due dei 3 attori della Tripla Elica);
- Tripla Elica (il gruppo di IS interagisce con tutti e 3 gli attori della Tripla Elica);

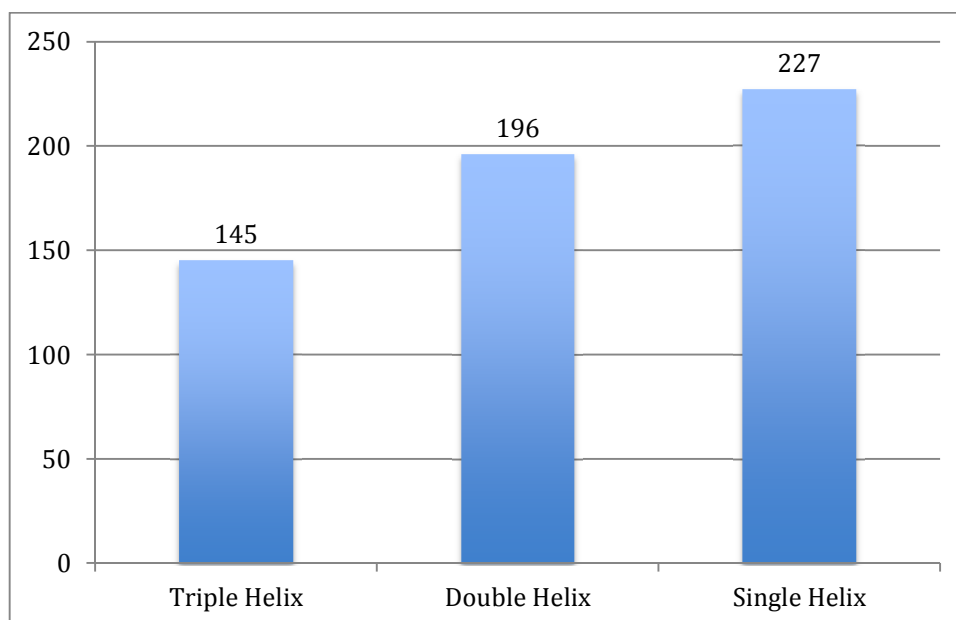


Figura 3. Livello di diffusione di Singola, Doppia e Tripla Elica nelle IS italiane

Come mostra la Figura 3, l'approccio più diffuso è quello della Singola Elica, con il 40% del campione che dichiara di avere relazioni con un singolo attore. Il 35% delle IS intervistate ha dichiarato di stabilire relazioni con due attori, e il 26% ha dichiarato di stabilire relazioni collaborative con i 3 attori tipici della Tripla Elica. Una quota residuale, pari all'8% del campione (44 IS) dichiarano di non avere alcun tipo di relazione con gli stakeholder della Tripla Elica.

Andando ad approfondire la composizione delle relazioni si osserva che (tabella 4):

- Le IS che operano in relazioni da Doppia Elica escludono le relazioni con la PA solo nel 3% dei casi, indicando quindi la centralità del rapporto con il settore pubblico;
- Le IS che operano in relazioni da Singola Elica hanno come unico interlocutore la PA nell'89% dei casi.

| <b>DOPPIA ELICA</b>  | <b>Imprese e Università</b> | <b>Pa e Imprese</b> | <b>PA e Università</b> | <b>TOT.</b> |
|----------------------|-----------------------------|---------------------|------------------------|-------------|
| <b>N.</b>            | 6                           | 105                 | 85                     | 196         |
| <b>%</b>             | 3%                          | 54%                 | 43%                    |             |
| <b>SINGOLA ELICA</b> | <b>Imprese</b>              | <b>PA</b>           | <b>Università</b>      |             |
| <b>N.</b>            | 14                          | 203                 | 10                     | 227         |
| <b>%</b>             | 6%                          | 89%                 | 4%                     |             |

Tabella 4. Dettaglio dell'orientamento collaborativo delle IS da Doppia e Singola Elica

La risposta alla prima domanda di ricerca, oltre ad averci fornito un quadro circa la propensione all'orientamento collaborativo, ci ha consentito di suddividere il campione in 3 cluster e di riferire ad essi le risposte fornite agli item relativi alla seconda domanda di ricerca in modo da poter verificare le ipotesi formulate sopra.

I tre cluster sono:

- Cluster 1: gruppo di IS che adottano la Tripla Elica;
- Cluster 2: gruppo di IS che hanno relazioni con 2 attori;
- Cluster 3: gruppo di IS che hanno relazioni con 1 attore.

La prima ipotesi è confermata, infatti, come mostrato dalla Figura 4, la composizione dei ricavi appare più equilibrata per il cluster di IS che operano nella Tripla Elica.

Occorre premettere che il campione è bilanciato rispetto al rapporto fra ampiezza dei cluster e quota di ricavi che ciascun cluster realizza rispetto al totale del campione: il Cluster 1, che rappresenta il 26% delle IS del campione, ha una quota di ricavi pari al 29% del totale del campione; il Cluster 2, che rappresenta il 35% delle IS del campione, ha una quota di ricavi pari al 37% del totale del campione; il Cluster 3, che rappresenta il 40% delle IS del campione, ha una quota di ricavi pari al 35% del campione.

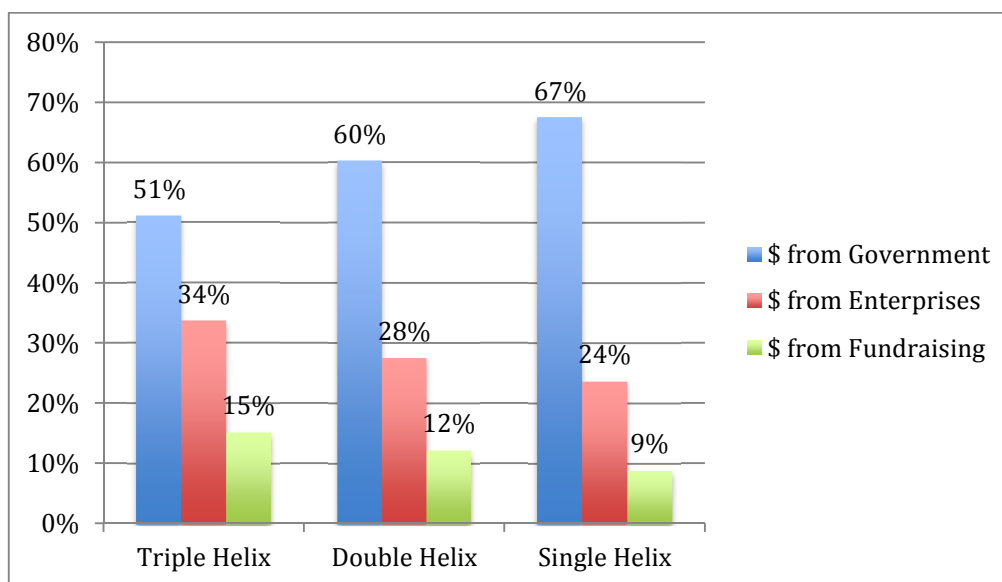


Figura 4. Struttura dei ricavi dei 3 Cluster

Considerando 3 fonti di ricavo (derivanti dalla PA, derivanti dalle imprese, derivanti dal fundraising), infatti, le IS che hanno relazioni collaborative con i 3 attori hanno la minore quota di ricavi derivanti dalla PA rispetto agli altri 2 cluster. Ciò è particolarmente significativo in quanto, in un periodo storico di forte stress dei saldi di finanza pubblica, la diversificazione dei ricavi consente di essere più resilienti nel rispondere a probabili riduzioni di ricavi derivanti dalla PA.

È altrettanto interessante notare come il Cluster 2 (Doppia Elica) mostri una composizione dei ricavi, sebbene meno equilibrata del Cluster 1 (Tripla Elica), preferibile rispetto al Cluster 3 (Singola Elica). Ciò rafforza l'ipotesi secondo cui al crescere della propensione collaborativa, e quindi al crescere della propensione alla plural organization, migliora la composizione dei ricavi.

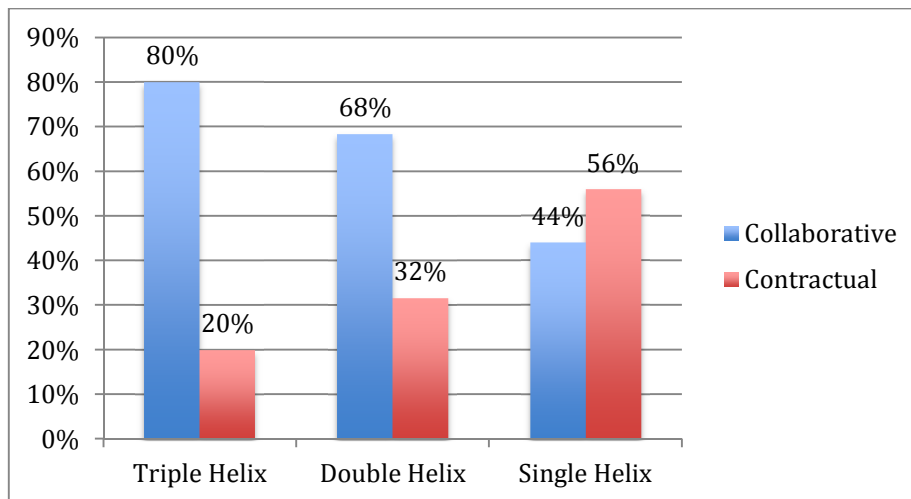


Figura 5. Relazioni collaborative vs adempitive rispetto ai 3 Cluster

Con la figura 5 vengono mostrati i risultati relativi all'ipotesi 2, secondo cui al crescere della tendenza alla plural organization, la propensione a stabilire relazioni collaborative (rispetto a relazioni adempitive) cresce.

Per relazioni collaborative intendiamo:

- **Co-produzione:** intesa come attività che coinvolge le IS in tutto il ciclo di definizione, gestione ed erogazione del servizio e può essere intesa sul livello micro (un servizio o un progetto), meso (un programma di più servizi/progetti) e macro (una politica che contempla uno o più programmi). In tale senso quindi, nei processi di co-produzione sono incluse le attività di co-progettazione e co-gestione (Brandsen, 2004), indicando quindi un coinvolgimento circolare e non solo un ingaggio delle IS come fornitori di beni e servizi nel classico senso dell'esternalizzazione.
- **Consultazione:** Intesa come attività di ascolto e coinvolgimento delle IS nei processi preparatori alla costruzione delle politiche o sei programmi da cui scaturisce il design dei servizi e dei progetti.

Per relazione adempitive intendiamo:

- **Esternalizzazione:** intesa come attività che viene delegata alle IS (generalmente dalla PA, ma non solo) in una logica top-down. In questo caso le IS, dunque, non hanno capacità né potere per incidere sulla definizione degli interventi per cui sono ingaggiate e si limiteranno ad erogare prestazioni in cambio di un riconoscimento monetario. Generalmente ciò avviene attraverso l'indizione di una gara o di un bando ad evidenza pubblica a cui le IS partecipano, per poi rispettarne le previsioni contenute nel testo e, quindi, adempiendo alle indicazioni preimpostate dall'organizzazione che esternalizza. Tale tipologia di relazione è stata fortemente utilizzata grazie alla diffusione del paradigma del New Public Management e rischia di condurre le IS ad una condizione di dipendenza dalle commesse esternalizzate e a limitare il proprio approccio collaborativo.
- **Advocacy:** intesa come attività di aggregazione ed intermediazione di soggetti portatori di specifiche istanze e diritti. Svolgendo questa attività le IS divengono organizzazioni che esercitano una pressione per la promozione di specifici interessi, rischiando di smarrire la capacità di costruire soluzioni d'impatto sociale per i bisogni sociali più vasti.

I risultati mostrano che le IS che hanno la tendenza ad operare con i 3 soggetti della Tripla Elica hanno una maggiore propensione a stabilire relazioni collaborative, mentre le IS che interagiscono con un singolo attore (anche considerando che questo singolo attore è quasi sempre la PA) sono più probabilmente ingaggiabili in relazioni adempitive. Ciò ci porta a confermare l'ipotesi 2.

Passando a considerare l'ipotesi 3, possiamo osservare (Figura 6) come le IS del cluster 1 hanno una maggiore tendenza a rendicontare i risultati ai propri stakeholder. Per esprimere il livello di accountability abbiamo chiesto alle IS se pubblicano documenti di rendicontazione sociale (Bilancio Sociale, Bilancio Ambientale, Bilancio di Genere) e se conducono rilevazioni sistematiche di soddisfazione degli utenti. Abbiamo quindi costruito un indice fra 0 e 1 e possiamo constatare che, al crescere della propensione ad essere plurali (ad interagire con più attori), cresce la tendenza ad essere accountable. Ciò conferma l'ipotesi 3.

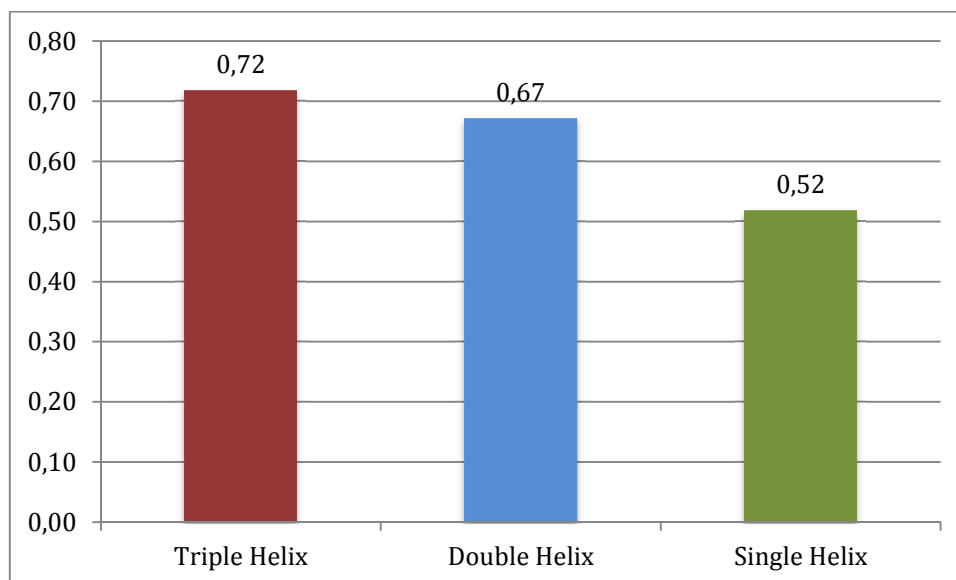


Figura 6. *Indice di Accountability per i 3 Cluster.*

In ultimo, abbiamo verificato l'ipotesi 4, analizzando la relazione fra i cluster e la propensione a generare innovazione (Figura 7). Considerando la forte relazione fra il framework teorico della Tripla Elica e i processi di innovazione, tale analisi appare particolarmente rilevante in quanto consente di verificare anche se è confermata la teoria secondo cui gli ecosistemi innovativi nascono e si evolvono con maggiore probabilità in presenza di relazioni collaborative che interessano i tre attori fondamentali dei contesti socio-economici tipici delle economie fondate sulla conoscenza.

I risultati mostrano che le IS del Cluster 1 hanno una propensione all'innovazione significativamente più alta rispetto agli altri Cluster, e che il Cluster 2 ha risultati migliori del Cluster 1. Ciò conferma l'ipotesi 4.

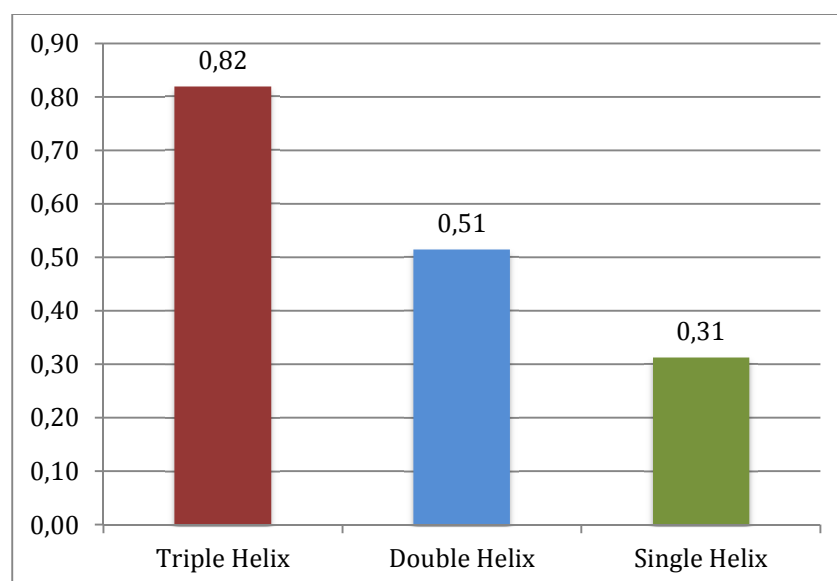


Figura 7. *Indice di innovazione per i 3 gruppi*

## Conclusioni

I risultati mostrati in questa ricerca aprono ad una serie di riflessioni circa il ruolo e la funzione che le imprese sociali potrebbero svolgere in questo periodo storico.

Come esposto in precedenza, l'equilibrio individuato nel '900 fra i 3 attori del sistema socio-economico acquisiva come elemento centrale il profitto generato dalle imprese e, di conseguenza, la capacità del settore pubblico di provvedere a rimediare agli scompensi (o esternalità) attraverso la tassazione e le politiche di welfare. La caduta della capacità di profitto, manifestatasi con la crisi degli anni 2007-2008 ha messo sotto forte stress la finanza pubblica proprio nel momento in cui la società domandava (e domanda) maggiori e migliori servizi pubblici e, più in generale, una capacità di soluzione dei bisogni da parte delle politiche di welfare.



Figura 8. Quota di profitto delle società non finanziarie. Fonte: Istat

L'impresa sociale, dunque, si inserisce in un contesto particolarmente complesso e si trova nel mezzo del gap fra la crescita di domanda di servizi sociali e la riduzione di possibilità finanziarie della PA. Tale condizione, accentuata dalle trasformazioni prodotte dall'innovazione tecnologica e da nuovi paradigmi socio-economici emergenti, ha fatto emergere il tema dell'ibridazione fra modelli di business, organizzativi e approcci imprenditivi. Impresa sociale, dunque, quale possibile sintesi fra le esigenze di sostenibilità economica di chi opera nel mercato e l'urgenza di offrire soluzioni (prodotti, servizi, e non solo) in grado di rispondere ai bisogni sociali in modo duraturo, fino a portare alla fuoriuscita dal bisogno. La manifestazione di tale capacità, che definiamo impatto sociale, diviene quindi il tema centrale su cui ripensare il ruolo e la funzione dell'impresa sociale. Per tale ragione abbiamo proposto l'identificazione dell'impresa sociale come quella organizzazione che tende alla massimizzazione dell'impatto sociale sotto il vincolo di sostenibilità economica.

Il contributo "Rebalancing Society" fornito da Henry Mintzberg, dunque, offre una chiave di lettura interessante per cogliere la traiettoria dell'impatto sociale in chiave sistemica, intendendo quindi l'impatto sociale come il contributo che una organizzazione è in grado di fornire al ribilanciamento della società. Mintzberg, inoltre, sostiene che le organizzazioni in grado di ribilanciare la società appartengono al settore plurale, ovvero un settore che opera in collaborazione con i due attori chiave (Stato e Imprese) e facilita l'aggregazione della cittadinanza nelle relazioni con essi. Il ribilanciamento, dunque, è da intendersi sia in chiave economica (toccando il tema delle disuguaglianze nella distribuzione della

ricchezza), sia in chiave democratica (toccando il tema dell'accesso alle relazioni con gli attori che muovono le principali decisioni circa lo sviluppo di un contesto sociale).

Il modello che meglio interpreta tale vocazione collaborativa è quello della tripla elica: le organizzazioni in grado di operare con i 3 attori della tripla elica (Stato, Imprese e Università) sono più verosimilmente le organizzazioni che meglio interpretano il ruolo di organizzazioni plurali.

Per tale ragione, dunque, i risultati di questa ricerca esprimono delle indicazioni particolarmente interessanti: in tutti i casi esplorati dalla nostra survey emerge che le imprese sociali che collaborano con i 3 attori della tripla elica sono quelle maggiormente in grado di affrontare la sfida della generazione di impatti sotto il vincolo di sostenibilità economica.

Nello specifico, le imprese sociali con orientamento collaborativo mostrano di avere una struttura dei ricavi più equilibrata rispetto alle 3 fonti principali (ricavi da PA, ricavi da imprese e fundraising), con una minore dipendenza dalla PA e ciò, considerando i già citati vincoli della finanza pubblica, le pone in condizioni di migliore sostenibilità economica.

Allo stesso tempo esse tendono ad avere un orientamento maggiore all'accountability e ciò diviene determinante per i processi di rendicontazione degli impatti generati e del livello di soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder. Considerando, inoltre, che tali organizzazioni prediligono relazioni collaborative (a dispetto di relazioni definite "adempitive", o di compliance), risulta ancora più rilevante il tratto di organizzazioni plurali, capaci cioè di influenzare l'intero processo di costruzione degli interventi attraverso attività di co-produzione e non più di mero adempimento in esternalizzazione.

In ultimo, queste stesse imprese sociali mostrano una innovation readiness maggiore delle altre e ciò conferma la teoria alla base del modello della tripla elica, secondo cui gli ecosistemi collaborativi aprono a prospettive di sviluppo in cui la dimensione economica e quella sociale trovano una sintesi nel concetto di sostenibilità e i modelli di business godono dell'ibridazione fra orientamenti differenziati ma convergenti nella prospettiva del valore condiviso come portato del valore pubblico inteso come estensione degli outcome delle politiche e dei programmi della PA, del valore aggiunto di natura economica inteso come maggior valore che l'impresa è in grado di creare con l'attivazione dei processi produttivi e del valore sociale quale elemento di capitalizzazione degli impatti sociali generati nella logica del ribilanciamento della società.

## **Bibliografia**

Ben-Ner A. (1986). Nonprofit organizations: Why do they exist in a market economy? In S. Rose-Ackerman (Ed.), *The economics of nonprofit institutions* (pp. 94-113). New York: Oxford University Press.

Bonomi Savignon A., Corvo L. (2014), Institutional arrangements in collaborative governance and the organizational readiness of Non Profit Organizations: insights from a survey on the Italian case. Paper the 10<sup>th</sup> EGPA-TAD Conference, Lugano, Switzerland.

Bovaird T. (2007), Beyond Engagement and Participation - User and Community Co-Production of Public Services. *Public Administration Review*, 67, p. 847.

Boyle D., Coote A., Sherwood C., Slay J., (2010), Right Here, Right Now. Taking Co-Production into the Mainstream, London, NESTA, 2010, p. 23.

Brandsen T. (2004), *Quasi-market governance: An anatomy of innovation*. Utrecht: Lemma Publ.

- Carayannis, E.G., Campbell, D.F. (2009), Mode 3 and Quadruple Helix: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, Vol. 46, No. 3, p. 201-234.
- Corvo L., Bonomi Savignon A., Cepiku D., Meneguzzo M. (2014), Implementation of Strategic Management in Italian Ministries. in Joyce P., Holzer M. e Bryson J. (eds.) *Developments in Strategic and Public Management*, Palgrave MacMillan, 2014.
- Defourny J., Grønbjerg<sup>2</sup> K., Meijs<sup>3</sup> L., Nyssens<sup>4</sup> M., Yamauchi N.; (2016), *Voluntas Symposium: Comments on Salamon and Sokolowski's Re-conceptualization of the Third Sector*, *Voluntas* (2016) 27:1546-1561.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy* 29/2000. 109-123.
- Evers A., & Laville J. L. (Eds.) (2005), *The third sector in Europe*. Cheltenham: Edgar Elger.
- Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, 89(3), 835-901.
- ISTAT (2011), *Censimento dell'Industria e dei Servizi*.
- Leydesdorff L. (2015). The Triple Helix, Quadruple Helix, and an N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy? *Journal of Knowledge Economics*.
- Mariani L. & Cavenago D. (2013), Redesigning Welfare Services for Policies Effectiveness: The non-profit organizations (NPOs) perspective, *Public Management Review*, 15:7, 1011-1039.
- Milbourne L. & Cushman M. (2012), From the Third Sector to the Big Society: how changing UK government policies have eroded third sector trust. *Voluntas*.
- Mintzberg H. (2015), *Rebalancing Society. Radical renewal beyond left, right, and center*. Common access on [www.mintzberg.org](http://www.mintzberg.org).
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*. London, NESTA-The Young Foundation.
- OECD (2010), *Breaking Out of Policy Silos: Doing More with Less*, In series: Local Economic and Employment Development (LEED).
- OECD (2011), *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing.
- Pestoff V. (2012), Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence. *Voluntas* 23:1102-1118.
- Rifkin J. (2013), *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, The Economy, and The World*. Palgrave-Macmillan.
- Salamon L. M. and Anheier H. K. (1996), Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 22. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Salamon, L.M. & Sokolowski, S.W. (2016) Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector, *Voluntas* 27: 1515.
- Venturi P., Villani R. (2011), *Nuovo Welfare e Valore Aggiunto dell'Economia Sociale*. Forlì, Aiccon.
- Verschueren B., Brandsen T. and Pestoff V. (2012), Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda. *Voluntas* 23:1083-1101.



Weisbrod B. (1972), *Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy*, Institute for Research on Poverty, Discussion paper, University of Wisconsin-Madison.

Young D. R. (1983). *If not for profit, for what?* Lexington: D.C. Heath and Company.

Young D. R. (2000). Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no. 1.

Zamagni S. (2010), Nuovo Welfare, Sussidiarietà, Terzo Settore. *Areté* 3/2010.