

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Caroli, Matteo (Ed.)

Book

L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale

Provided in Cooperation with:

ZBW OAS

Reference: (2016). L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Milano, Italy : FrancoAngeli.
https://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/download/220/45/982-2.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/4850>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.



<https://savearchive.zbw.eu/termsofuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

FrancoAngeli
OPEN ACCESS

L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE LEADER PER CREARE VALORE SOCIALE

**Terzo rapporto CERIS
sull'innovazione sociale**

**a cura di
Matteo G. Caroli**

 **LUISS** BUSINESS
SCHOOL

 **ItaliaCamp**
fondazione

Studi ed esperienze sull'innovazione
sociale – CERIS

Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIIS

Collana diretta da Matteo G. Caroli



Il CERIIS (Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale) ha la missione di studiare il fenomeno dell'innovazione sociale; elaborare modelli concettuali utili per la sua efficace realizzazione; promuoverne la sperimentazione e favorire la collaborazione tra gli attori interessati al suo sviluppo. Svolgendo queste funzioni, esso intende essere un attore rilevante nel sistema italiano dell'innovazione sociale, protagonista dell'attività di elaborazione scientifica, sperimentazione progettuale e integrazione culturale. Realizza, per tanto, le sue attività anche attraverso la collaborazione con imprese private, fondazioni, istituzioni pubbliche, organi di governo.

Il CERIIS è costituito all'interno dell'Università Luiss Guido Carli e sostenuto dalla Fondazione ItaliaCamp.

Il CERIIS studia le problematiche ed elabora i modelli concettuali per l'innovazione sociale, con specifico riferimento a: i “business model” di sistemi di offerta adatti a soddisfare esigenze sociali; le architetture finanziarie e strumenti per iniziative di innovazione sociale; lo sviluppo delle competenze professionali nella gestione dell'innovazione sociale; i nuovi modelli di marketing per la soddisfazione della “domanda sociale”; lo sviluppo e utilizzazione delle tecnologie multimediali per l'innovazione sociale; la creazione e sviluppo delle imprese sociali; la venture philanthropy per l'innovazione sociale; l'evoluzione della CSR e innovazione sociale.

Per favorire l'approfondimento scientifico e la divulgazione di queste tematiche e dell'innovazione sociale in generale, il CERIIS ha avviato, in collaborazione con l'Editore Franco Angeli, la collana “Studi ed esperienze sull'innovazione sociale”. La collana ospita sia contributi di taglio accademico, che lavori finalizzati a raccontare le esperienze di innovazione sociale per favorirne la diffusione, intendendo promuovere la più ampia circolazione delle conoscenze su tale tematica. Per questa ragione, molti volumi della collana saranno pubblicati in lingua inglese e tutte le versioni digitali verranno rese disponibili ad accesso aperto sulla piattaforma FrancoAngeli Open Access.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE LEADER PER CREARE VALORE SOCIALE

**Terzo rapporto CERIIS
sull'innovazione sociale**

**a cura di
Matteo G. Caroli**

Studi ed esperienze sull'innovazione
sociale – *CERIIS*

FrancoAngeli

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

Indice

Prefazione, di *Federico Florà* 11

Introduzione, di *Matteo Giuliano Caroli* 15

Prima parte **Un'indagine empirica sull'innovazione sociale** **delle grandi imprese**

- 1. Sostenibilità della grande impresa e innovazione sociale**, di *Matteo Giuliano Caroli* 23
 - Introduzione 23
 - Innovazione e sostenibilità dell'impresa determinanti la “*Corporate Social Innovation*” 24
 - Come l'innovazione dell'impresa orientata alla sostenibilità genera innovazione sociale 28
 - L'innovazione delle relazioni attraverso l'evoluzione dello *stakeholder engagement* 37
 - L'innovazione sociale come superamento dei limiti dell'approccio tradizionale alla sostenibilità 43
 - Osservazioni conclusive 49
 - Bibliografia 50

- 2. Innovazione e creazione di valore sociale nella grande impresa: i risultati di un'indagine empirica**, di *Eleonora Fracassi* 51
 - Introduzione 51
 - Le diverse forme di innovazione sociale 52
 - L'innovazione relazionale 55
 - L'innovazione tecnologica 57

L'innovazione del modello di business	59
L'innovazione del modello organizzativo	61
L'innovazione della <i>governance</i>	63
Lo scenario complessivo	64
Conclusioni	66
Bibliografia	67
3. Come la grande impresa innova per creare valore sociale , di <i>Eleonora Fracassi</i>	69
Introduzione	69
Un modello di innovazione sociale per la grande impresa	70
La presentazione delle evidenze empiriche	72
Un possibile approccio per fasi all'innovazione sociale nelle grandi imprese del campione	83
Conclusioni	86
Bibliografia	87
4. L'evoluzione delle relazioni con gli <i>stakeholders</i> , di <i>Riccardo Maiolini</i>	89
Introduzione	89
Il paradigma dell'organizzazione aperta	89
Principali contributi in letteratura sul tema dello <i>stakeholder engagement</i>	91
Coordinare le attività di <i>stakeholder engagement</i>	93
Metodologia e descrizione del campione	95
Analisi dei dati	96
Conclusioni	106
Bibliografia	107
5. Le determinanti dell'orientamento dell'impresa verso l'innovazione sociale , di <i>Matteo Giuliano Caroli, Eleonora Fracassi e Riccardo Maiolini</i>	111
Introduzione	111
Considerazioni attorno all'innovazione sociale nella grande impresa	111
Le ipotesi	114
Fattori e condizioni interne di spinta all'innovazione sociale	115
Fattori e condizioni esterne di spinta all'innovazione sociale	117

Le capacità organizzative necessarie alla gestione dell'innovazione sociale	119
L'intervento sul modello di business per l'innovazione sociale	122
Conclusioni	123
Bibliografia	125

Seconda parte
Il complesso di iniziative
di innovazione sociale in Italia

6. Un'indagine empirica sull'innovazione sociale, di <i>Benedetta Cirilli e Lucrezia Speroni</i>	129
Introduzione	129
Metodologia di costruzione, revisione del database e analisi	130
Gli ambiti dell'innovazione sociale	131
Raffigurazione del database relativo alla mappatura delle iniziative di IS	132
La distribuzione del campione negli ambiti dell'innovazione sociale	136
La distribuzione del campione per tipologia di innovazione	138
La distribuzione del campione per tipologia di soggetti coinvolti	142
La distribuzione del campione per tipologia di iniziativa	145
La distribuzione del campione in relazione alla sostenibilità economica delle iniziative	146
La distribuzione del campione in relazione alla rilevanza istituzionale degli attori coinvolti	150
Conclusioni	156
7. La <i>sharing economy</i> quale modalità di implementazione e diffusione della <i>social innovation</i>, di <i>Benedetta Cirilli e Lucrezia Speroni</i>	157
Introduzione	157
Cenni sulle manifestazioni di innovazione sociale basate sulla <i>sharing economy</i>	157
Possibili modalità di <i>sharing economy</i> e innovazione sociale	159

Distribuzione della modalità <i>sharing economy</i> nel campione	160
Ambiti di innovazione sociale nella modalità <i>sharing economy</i>	161
Sostenibilità economica	163
Tipologia attuatori	165
Conclusioni	166
Bibliografia	167
8. I cluster dell'innovazione sociale in Italia, di Riccardo Maiolini e Luca Mongelli	168
Introduzione	168
La <i>cluster analysis</i>	169
Il <i>data set</i>	170
Metodologia	171
I risultati: la composizione dei <i>cluster</i>	175
I modelli di <i>cluster</i>	175
Conclusioni	181
Bibliografia	182
9. I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia, di Riccardo Maiolini	184
Introduzione	184
Metodologia	185
La dimensione del fenomeno dei finanziamenti	186
Assegni di ricerca sull'innovazione sociale	190
Conclusioni	193
Bibliografia	194

Terza parte
Contributi ed esperienze sull'innovazione sociale

10. Il caso AXA Italia, di Elena Shneiwer	197
Il contesto	197
Gli impegni di AXA Italia	198
Le prospettive e i trend per il futuro	201
11. Finanza, Innovazione e Sostenibilità: il modello di BNL Gruppo BNP Paribas, di Claudia Schininà	203
Introduzione	203

La <i>governance</i> della sostenibilità	203
Finanza Sostenibile: le nostre principali azioni	207
L'impegno di BNL per l'imprenditoria sociale	208
BNL e PerMicro leader nel microcredito	209
Investimenti ad impatto sociale	210
Social Impact Bond (SIB)	211
Investimento socialmente responsabile (SRI)	212
Sustainable Development Bond	215
Green Bond	215
Conclusioni	215
12. La creazione di valore condiviso come modello di innovazione sociale: l'esperienza di ENEL , di <i>Andrea Valcalda</i>	217
Introduzione	217
13. Dalla responsabilità sociale all'innovazione sociale: la prospettiva della Salvatore Ferragamo , di <i>Veronica Tonini</i>	220
Introduzione	220
La Salvatore Ferragamo e la responsabilità sociale	221
La Salvatore Ferragamo e le innovazioni del modello organizzativo	221
La Salvatore Ferragamo e le innovazioni relazionali	223
La Salvatore Ferragamo e le innovazioni di <i>governance</i>	228
14. Il sostegno di Wind all'innovazione su temi sociali e ambientali , di <i>Davide Nespolo</i>	230
Introduzione	230
Le iniziative per far emergere e sostenere imprenditori e innovatori sociali	231
L'approccio alla gestione delle attività di sostenibilità interne all'azienda	235
15. Dalla corporate social responsibility all'impact investing , di <i>Fabrizio Sammarco</i>	239
Introduzione	239
Dalla CSR all' <i>impact investing</i>	239
Alcuni cenni in materia normativa	247
Conclusioni	248
Bibliografia	249

16. <i>Impact investing: lezioni dalla Svezia</i>, di <i>Samuele Tamburini, Luca Mongelli, Francesco Rullani</i>	250
Introduzione	250
Caratteristiche dell' <i>impact investing</i> a livello mondiale	251
L' <i>impact investing</i> come movimento culturale	253
L' <i>impact investing</i> in letteratura	254
La natura ibrida dell' <i>impact investing</i> : il ruolo degli intermediari	256
Il caso di un intermediario: Impact Invest Scandinavia	259
L'ecosistema svedese	262
L'ecosistema italiano	264
Conclusioni	267
Bibliografia	269
Lista delle aziende intervistate	272

Prefazione

di Federico Flora*

Nel 2012, con anticipo rispetto all'espansione del fenomeno in Italia e in Europa, la Fondazione ItaliaCamp – valorizzando il fermento di innovazione e la capacità di visione dell'Università LUISS Guido Carli – ha promosso la nascita del Centro di Ricerca Internazionale per l'Innovazione Sociale (CERIIS), pensato come luogo di studio, approfondimento e confronto sull'insieme di fenomeni che prende il nome di Innovazione Sociale.

Il Rapporto CERIIS, giunto quest'anno alla sua terza edizione, si focalizza sulle diverse dimensioni e sfumature che la *social innovation* assume in Italia, ripercorrendo, anche se in maniera indiretta, le peculiarità di sviluppo delle differenti aree del Paese e dei rispettivi ecosistemi di innovazione. In particolare, riferendoci a una generale riflessione che vede l'attore pubblico – anche per esigenze di spesa – ritagliarsi un ruolo di mero coordinamento rispetto alla risposta a bisogni sociali emergenti, uno sguardo nuovo viene dato all'operato delle grandi imprese che rivestono un ruolo fondamentale in questo ecosistema in quanto possono essere vere protagoniste dei processi di innovazione sociale.

Ma che cosa è per noi l'Innovazione Sociale? Come la misuriamo e come possono le imprese essere supportate per rendersi realmente protagoniste di tali processi di impatto?

Sono interrogativi di fronte ai quali ci troviamo quotidianamente nel corso delle attività sviluppate dalla Fondazione ItaliaCamp, che oggi rappresenta un autorevole board di cui fanno parte rilevanti realtà istituzionali e aziendali sia nazionali che internazionali (*CNR, ENEA, INPS, Agenzia del Demanio, Ferrovie dello Stato Italiane, Poste Italiane, RCS MediaGroup, Sisal, Unipol, Wind, Invitalia, Edenred Italia, Lazio Innova, Consiglio Nazionale degli Ingegneri, Cisco Italia*). Si tratta di realtà con lunga visione,

* Presidente della Fondazione ItaliaCamp.

predisposte a dedicare impegno e risorse per migliorare l'impatto delle loro attività, che condividono la nostra base metodologica e con cui, operando in maniera sinergica, riusciamo a essere catalizzatori di innovazione.

Penso al nostro programma di valorizzazione della ricerca scientifica nazionale, realizzato in collaborazione con CNR, ENEA, Consiglio Nazionale degli Ingegneri. Con un modello di sostenibilità economica di medio termine stiamo favorendo il trasferimento sul mercato delle tante produzioni d'eccellenza di centri di ricerca pubblici e privati, per varie ragioni inascoltate, contribuendo in tal modo allo sviluppo economico e sociale. Ricerca pubblica e ricerca privata, profit e no profit, aziende e istituzioni lavorano insieme per un obiettivo comune e di "sistema". Con il coordinamento strategico del Ministero della Salute, con cui abbiamo siglato un protocollo di collaborazione, abbiamo costituito un team di giovani professionisti selezionati in diversi ambiti (dalla ricerca scientifica, al mondo del *business*, alle professioni legali) e stiamo lavorando assieme a istituti di ricerca pubblici e privati (IRCCS IRST di Meldola, IRCCS CROB di Rionero in Vulture, IRCCS Monzino e IRCCS Istituto Nazionale Tumori di Milano) per favorire la formazione, il trasferimento tecnologico e la valorizzazione della migliore produzione scientifica emergente dalla rete degli Istituti di Ricerca e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS). A partire dal 2015, abbiamo coinvolto nel progetto anche un ordine professionale, il Consiglio Nazionale degli Ingegneri, che ha deciso di mettere a disposizione competenze variegata lanciando una grande *call*, ai propri ordini territoriali, a cui hanno aderito quasi 200 professionisti.

E sempre nel settore della salute, stiamo lavorando assieme al nostro socio Edenred Italia per massimizzare tutte le potenzialità offerte dal *welfare* integrativo per migliorare la prevenzione e la cura della salute dei lavoratori, con impatto sistemico sul sistema sanitario nazionale.

Un tema di grande rilevanza e attualità, su cui manteniamo una costante sensibilità grazie anche all'interazione con il socio Unipol, tra le realtà più attive e sensibili al tema dell'innovazione sociale.

Penso, inoltre, ai programmi di Innovazione Aperta con cui supportiamo lo sviluppo dei modelli di *business* delle imprese, proponendo, con strumenti e modalità interattivi, il *match* più efficace tra startup, spin-off, progetti e *needs* aziendali di innovazione. Un esempio è il modello *OpenInnovationCamp* attivato con il nostro socio Cisco Italia. Non si tratta semplicemente di consentire alle startup di svilupparsi nel contesto di aziende strutturate ma, più concretamente, di consentire alle imprese di ideare prodotti innovativi con maggiore efficacia e, al contempo, a giovani imprenditori di potersi costruire nuove opportunità di crescita e occupazione. Assieme a Lazio Innova, in particolare, stiamo studiando un modello di *open innova-*

tion da mettere al servizio delle imprese della regione Lazio per renderle più competitive sfruttando il grande potenziale rappresentato da università, centri di ricerca, incubatori e acceleratori presenti sul territorio.

In sintesi, apportiamo il nostro contributo di sistema, intervenendo su temi strategici per il Paese con l'obiettivo di generare impatto attraverso quello che per noi rappresenta uno dei modi più efficaci per descrivere l'innovazione sociale: **un insieme di azioni che danno vita a “innovazioni relazionali”** per una nuova e più efficace interazione tra settore pubblico, grandi imprese e società civile in modo da essere capaci di offrire nuove e concrete risposte a bisogni sociali emergenti.

È ciò che stiamo provando a fare anche con il terzo filone di attività, la rigenerazione urbana, in collaborazione con l'Agenzia del Demanio, nella consapevolezza semplice ma al contempo necessaria che innovare i contesti sociali significa anzitutto offrire alla collettività, ai cittadini, anzitutto luoghi fisici e infrastrutture in cui sviluppare fermenti e nuove formule di aggregazione. Medesimo approccio che anima la *partnership* con Ferrovie dello Stato con cui intendiamo contribuire a trasformare le “stazioni impresenziate” in centri di innovazione sociale sul territorio, sempre proponendo un nuovo modello di sinergia tra istituzioni pubbliche, terzo settore, startup, imprese strutturate e la community di ricercatori e innovatori. Dal dialogo e dallo scambio nascono nuove opportunità e possibilità di cooperazione, come la campagna di *civic crowdfunding*, in fase di avvio, con il socio Sisal per realizzare interventi urbani e una relativa campagna di sensibilizzazione.

Il nostro ringraziamento va dunque alle imprese socie e alle istituzioni che ci supportano e ci danno l'opportunità di avviare insieme processi di impatto, e al CERIIS che sosteniamo per l'opportunità di poterci confrontare, ogni anno, con lo sviluppo di un fenomeno in costante evoluzione e che riguarda il presente e il futuro di tutti noi.

Introduzione

di Matteo Giuliano Caroli

Questo terzo rapporto sull'innovazione sociale in Italia prosegue il percorso di ricerca condotto dal CERIS (Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale) dopo i precedenti studi pubblicati nel 2015 e nel 2016. Esso è articolato in tre parti. Nella prima, presenta i risultati di un'indagine empirica condotta su un campione di grandi aziende italiane per comprendere il loro coinvolgimento nell'innovazione sociale; nella seconda, illustra le evidenze emergenti dal database di progetti e attività di innovazione sociale, costruito lo scorso anno, e affinato e ampliato nel corso del 2016. La terza parte, infine, ospita alcuni contributi scritti da dirigenti d'impresa che illustrano le politiche e le principali esperienze delle loro aziende di appartenenza tra politiche di sostenibilità e innovazione sociale.

Lo studio sull'impegno delle grandi aziende nell'innovazione sociale è il primo nel suo genere in Italia. Finora, la ricerca sull'innovazione sociale si è concentrata soprattutto sul ruolo di attori pubblici, organismi no profit e aggregati di persone e sulle modalità relazionali attraverso cui sono raggiunti obiettivi sociali e ambientali; per quanto riguarda il sistema delle imprese, sono state generalmente considerate le varie forme di ibridi, per semplicità raggruppabili nella generale fattispecie delle imprese così dette "sociali".

La nostra analisi muove dalla considerazione che anche le grandi imprese hanno, potenzialmente e in alcuni casi già ora concretamente, un ruolo fondamentale nell'innovazione sociale. Esse, infatti, sono ormai sempre più diffusamente ed intensamente, impegnate a favore dello sviluppo sostenibile; dedicano quindi crescenti risorse ed impegno organizzativo ad iniziative per migliorare l'impatto ambientale e sociale delle loro attività, o proprio per contribuire alla soluzione di problemi di interesse generale. Queste stesse imprese sono, quindi, abbastanza naturalmente predisposte ad orientare la propria innovazione a fini sociali. È anche importante considerare che le dinamiche dell'innovazione tecnologica mostrano chiaramente come questa, pur potendo avere origine anche in organizzazioni di piccole dimensioni, ge-

nera cambiamenti consistenti e diffusi quando è gestita dalle grandi imprese (o da piccole aziende in grado di diventare grandi molto rapidamente).

In maniera analoga, le prospettive di maggior consolidamento delle innovazioni sociali e quindi la possibilità che esse rappresentino miglioramenti strutturali (consistenti, diffusi e duraturi) si hanno quando esse vedono il significativo coinvolgimento dei grandi Gruppi. L'importanza del ruolo di questi ultimi deriva, infine, dalla circostanza che innovazione sociale, tecnologica e del modello di business non sono necessariamente separate; al contrario, sono sempre più numerosi e significativi gli esempi di loro integrazione. L'ormai rilevantissimo ambito produttivo della così detta "green economy" è una dimostrazione evidente di innovazioni tecnologiche che creano valore economico attraverso, innanzi tutto, il miglioramento di determinate problematiche ambientali. Del resto, l'innovazione tecnologica è insieme a quella relazionale la determinante dell'innovazione sociale¹.

Lo studio esplorativo di un campione di grandi imprese ha quindi voluto verificare la tesi, elaborata nel primo capitolo, che esse possono essere protagoniste dell'innovazione sociale attraverso l'innovazione delle loro azioni per la sostenibilità. Questa ipotesi concettuale è sviluppata, spiegando perché l'innovazione nei contenuti e nelle modalità attuative della politica per la sostenibilità delle imprese favorisce il verificarsi delle condizioni fondamentali dell'innovazione sociale. Si riflette, quindi sull'innovazione delle relazioni, con riferimento al processo di *stakeholder engagement*, in considerazione della circostanza che esso rappresenta il cardine delle politiche di sostenibilità di un'impresa; successivamente, sono approfondite le modalità concrete attraverso cui le innovazioni – tecnologiche e relazionali delle politiche di sostenibilità generano innovazione sociale.

L'analisi empirica verifica tali ipotesi, sulla base dell'assunzione che l'impegno della grande impresa nell'innovazione sociale sia conseguenza di due fattori interdipendenti: l'innovazione tecnologica e/o del proprio modello di business; l'attuazione di modalità progressivamente più avanzate di "*stakeholder engagement*". In altri termini, l'attuazione di una strategia di responsabilità sociale e ambientale basata su modalità avanzate di *stakeholder engagement* conduce l'impresa ad essere protagonista di significative innovazioni sociali. Sulla base di questa assunzione, lo studio verifica, in primo luogo, il livello di innovatività dell'impegno dell'impresa nella sostenibilità. Successivamente, approfondisce in quali ambiti, la grande impresa realizza innovazioni finalizzate primariamente al miglioramento della sua sostenibilità, quindi alla generazione di innovazione sociale. A ri-

¹ Si veda Caroli M.G. (2015), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*, Milano, Franco Angeli.

guardo, è verificata la rilevanza di cinque possibili ambiti: i) innovazione delle relazioni con gli *stakeholders* o con altri soggetti; ii) innovazione tecnologica (finalizzata alla creazione di valore collettivo); iii) innovazione del business model (*value proposition e revenue stream*); iv) innovazione organizzativa; v) innovazione della *governance*. Infine, l'indagine verifica i fattori e le condizioni che rendono la grande impresa protagonista dell'innovazione sociale; in particolare, la ricerca ha verificato la rilevanza di: i) spinta della proprietà o di determinate categorie di azionisti; ii) leadership manageriale; iii) maturazione e diffusione di un certo sistema di valori e cultura aziendale; iv) disponibilità di competenze specifiche, tra le quali la capacità di coinvolgimento degli *stakeholders* (capacità di co-creazione; capacità di assorbimento degli stimoli degli *stakeholders*); v) determinate condizioni di contesto (normativa stringente, spinta del mercato, comportamenti consolidati dei concorrenti, ecc.).

Sul piano metodologico, lo studio empirico poggia sul filone dell'analisi dei casi di studio. Il *sample* di ricerca è stato costruito attraverso la collezione di interviste semi strutturate a manager responsabili delle politiche di sostenibilità di diverse imprese seguendo la metodologia del "*collective case studies*"². Questa strategia di campionamento ha permesso di limitare la variazione dei risultati causati da variabili esogene quali il contesto socio-politico, la diversa natura delle organizzazioni e l'appartenenza a settori/business diversi tra di loro, nonché affinare la validità esterna dei risultati attraverso l'esame di esempi polari³, cercando informazioni che evidenziasero le maggiori similitudini e le maggiori differenze nel campione⁴.

Nello specifico, sono state effettuate 25 interviste semi-strutturate rivolte a 13 grandi imprese del territorio italiano. A tal fine, è stato predisposto un questionario articolato in alcune domande "aperte" ed altre "chiuse"; a queste ultime era possibile dare più di una indicazione⁵.

Al fine di reperire i dati qualitativi necessari si è proceduto ad intervistare i CSR manager delle varie aziende. Tali soggetti sono infatti in grado di fornire non solo una prospettiva strategica dell'impresa in tema di innovazione sociale, ma anche informazioni circa le modalità operative ed i meccanismi di diffusione delle stessa all'interno dell'impresa.

² Si veda Yin R.K. (2003), "Designing case studies", *Case study research: Design and methods*, 19-56.

³ Si veda Yin R.K. (2003), *op. cit.*

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

⁵ Di conseguenza, le percentuali indicate nelle tabelle proposte nell'analisi rappresentano il numero di imprese che hanno indicato una certa risposta rispetto al totale delle risposte fornite. Ne segue che il 100% non coincide con la somma delle aziende, ma bensì con il totale delle risposte da esse indicate.

La scelta del campione di imprese è avvenuto secondo una logica selettiva di seguito spiegata: dato che la scelta doveva ricadere su organizzazioni che si possano definire avanzate in termini di pratiche di sostenibilità e innovazione, la selezione del campione è iniziata attraverso la ricerca dei contatti di tutti i manager appartenenti al network nazionale dei CSR Manager. Sono stati individuati all'incirca 150 membri attivi all'interno del network; tutti gli iscritti sono stati contattati dal gruppo di ricerca chiedendo loro se fossero interessati a partecipare alla ricerca. Di questi hanno risposto 13 manager (8% del campione). Ai fini della selezione del campione si ritiene che abbiano risposto manager di aziende con un livello di sostenibilità elevato e che la volontà di partecipare alla ricerca sia una forma di autoselezione di manager con un alto livello di sensibilità al tema e una propensione all'innovazione.

Le interviste semi strutturate sono state condotte ogni volta da almeno due ricercatori; uno conduceva l'intervista, mentre l'altro codificava le risposte e registrava i contenuti. Successivamente, ognuno dei ricercatori ha codificato indipendentemente il flusso di informazioni ricevute durante l'intervista. Tutti i dati ottenuti dalle interviste sono stati successivamente triangolati con le informazioni disponibili sui report di sostenibilità o i bilanci sociali delle imprese (alcuni dei documenti erano disponibili on-line, mentre altri sono stati forniti in cartaceo dai manager stessi). Nella procedura non sono stati volutamente coinvolti gli *stakeholders* esterni, considerato che la ricerca ha l'obiettivo primario di comprendere, nella sola prospettiva delle imprese, come esse stiano evolvendo il loro modello di sostenibilità nella direzione dell'innovazione sociale.

La seconda parte del Rapporto illustra le fondamentali caratteristiche dell'innovazione sociale in Italia che emergono dall'analisi del database costruito dal CERIS a partire dal 2014. Tale database contiene 578 osservazioni relative a progetti e attività rientranti nel perimetro dell'innovazione sociale, sulla base dello stesso approccio utilizzato negli anni passati; in particolare, sono state incluse tutte le iniziative finalizzate a far fronte ad una specifica esigenza ambientale e/o sociale in maniera più efficace rispetto alla situazione precedente, attraverso l'innovazione delle relazioni tra i soggetti coinvolti e/o delle tecnologie utilizzate.

Dai dati disponibili si evince una maggioranza di innovazioni di tipo relazionale (52%) le quali si sviluppano grazie a reti di organizzazioni e soggetti che si scambiano informazioni, conoscenze e know-how. Relativamente alla tipologia di attori dell'innovazione sociale, le Organizzazioni no profit emergono come protagoniste sia in qualità di attuatori che come promotori delle iniziative.

Rilevante è anche la forma organizzativa dei progetti individuati: dal campione emerge che la maggior parte delle innovazioni sociali si configu-

ra sotto forma di organizzazioni *ad hoc*, in un'ottica di continuità e durabilità, secondo la quale i progetti non sono limitati nel tempo né vincolati alla realizzazione di una singola attività.

Sul database è stata anche realizzata una “*cluster analysis*” per verificare l'esistenza di raggruppamenti rilevanti di casi e le loro specificità. Questa indagine ha portato all'individuazione di quattro *cluster* significativamente distinti, in ciascuno dei quali è stato possibile individuare alcune caratteristiche notevoli.

Circa il 46% delle osservazioni raccolte nel database costituiscono esperienze di innovazione sociale in ambiti diversi, ma tutte caratterizzate dall'utilizzo di meccanismi tipici della così detta “*sharing economy*”. Questo dato, è di per sé rilevante, poiché evidenzia come gran parte dell'innovazione sociale poggia sulle piattaforme tecnologiche che permettono la condivisione; esso ha suggerito l'opportunità di trattare in modo specifico la parte dell'innovazione sociale basata appunto sulla *sharing economy*. A questo proposito, è stato redatto uno specifico capitolo che ha evidenziato come l'innovazione sociale rappresenti un terreno molto fertile per la modalità *sharing economy* dato che quasi la metà del campione considerato utilizza una qualche forma della stessa (46%). Tuttavia, la maggioranza del campione (54%) resta composto da iniziative nelle quali non viene adottata alcuna modalità di *sharing economy*. Questo risultato sembrerebbe dovuto alla natura stessa degli ambiti sociali e dal fatto che alcuni di questi ancora non hanno modalità operative che consentono l'applicazione di modalità *sharing economy*.

La seconda parte è stata infine arricchita da un aggiornamento dello studio già svolto lo scorso anno sull'entità dei finanziamenti erogati nel 2016 a favore dell'innovazione sociale attraverso bandi emessi da soggetti pubblici ed istituzioni private.

La terza parte del Rapporto è uno spazio che ospita i contributi volontari di manager di grandi Gruppi, con competenze rilevanti nell'ambito delle politiche di sostenibilità e innovazione sociale. Nel loro insieme, tali contributi offrono un'evidenza sugli orientamenti strategici dell'impresa sulle tematiche in oggetto utile alla migliore comprensione dei risultati esposti nella prima parte del Rapporto. Sono, infine, presentati due scritti di taglio empirico sul tema dell'*impact investing*.

Questo rapporto è frutto del lavoro comune svolto nell'ambito del CER-IIS, oltre che del suo curatore, di Riccardo Maiolini, Eleonora Fracassi, Lucrezia Speroni e Benedetta Cirilli. I vari capitoli sono poi frutto dell'impegno specifico degli autori menzionati. Anche a loro nome, nella mia qualità di curatore del volume, ringrazio la LUISS Business School e la Fondazione Italia Camp per il supporto materiale che ha reso possibile la realizzazione di questo lavoro.

PRIMA PARTE

UN'INDAGINE EMPIRICA SULL'INNOVAZIONE SOCIALE DELLE GRANDI IMPRESE

1. Sostenibilità della grande impresa e innovazione sociale

di Matteo Giuliano Caroli

Introduzione

Questo primo capitolo del Rapporto sviluppa sul piano concettuale la tesi che le imprese (e in modo particolare, quelle di grandi dimensioni) possono essere protagoniste dell'innovazione sociale attraverso l'innovazione delle loro azioni per la sostenibilità. Le modalità tradizionali di gestione sostenibile, pur generando effetti comunque positivi, hanno spesso difficoltà a determinare cambiamenti strutturali; questi ultimi possono essere raggiunti quando l'impresa cerca di cogliere gli obiettivi di sostenibilità sviluppando nuove specifiche tecnologie o nuove modalità relazionali con gli *stakeholders*; in questo senso, diviene protagonista appunto dell'innovazione sociale, generando quella che è definita "*Corporate Social Innovation*".

La tesi oggetto di questo scritto è sviluppata, spiegando innanzi tutto perché l'innovazione nei contenuti e nelle modalità attuative della politica per la sostenibilità delle imprese favorisce il verificarsi delle condizioni fondamentali dell'innovazione sociale, e segnatamente: la soddisfazione di un bisogno collettivo in una modalità più efficiente rispetto a quelle precedenti, l'impatto strutturale del miglioramento (per rilevanza, estensione, durata nel tempo); la sostenibilità economica dell'innovazione, quale condizione essenziale affinché essa abbia impatto strutturale. L'innovazione delle relazioni, in particolare, è discussa con riferimento al processo di *stakeholder engagement*, in considerazione della circostanza che esso rappresenta il cardine delle politiche di sostenibilità di un'impresa; infatti, il coinvolgimento (a diversi livelli e in varie possibili modalità) dei rappresentanti degli "interessi diffusi" nella Comunità, per un verso, fornisce alle imprese i riferimenti per comprendere gli ambiti e le misure più rilevanti per rafforzare il loro livello di sostenibilità; dall'altro, favorisce la valorizzazione dei risultati raggiunti e degli outcome sociali e ambientali, ottimizzando la percezione positiva di tale livello di sostenibilità. In questa prospettiva, sono

approfondite le possibili innovazioni nei contenuti e modalità attuative dello *stakeholder engagement*, quale determinante l'innovazione sociale delle imprese. Questo capitolo introduttivo è concluso dalle riflessioni sulle modalità concrete attraverso cui le innovazioni tecnologiche e relazionali, delle politiche di sostenibilità, nel generare innovazione sociale favoriscono anche il superamento dei limiti intrinseci del tradizionale approccio alla sostenibilità.

Le tesi sostenute in questo capitolo sono verificate attraverso una analisi empirica su un insieme opportunamente selezionato di grandi imprese, i cui risultati sono presentati nei capitoli successivi del volume. In particolare, tale analisi ha cercato di comprendere in quale misura e in quale modo, l'impegno delle imprese a favore dello sviluppo sostenibile le renda protagoniste dell'innovazione sociale; quindi, attori che collaborano con altri soggetti per migliorare la gestione di determinate problematiche di interesse collettivo, apportando le proprie competenze gestionali e tecnologie.

Innovazione e sostenibilità dell'impresa determinanti la “*Corporate Social Innovation*”

L'impegno nella responsabilità sociale e ambientale è ormai diffuso tra le grandi imprese, pur con intensità e modalità diverse. In linea generale, è concretamente attuato su due piani: quello dei progetti miranti a risolvere problemi di interesse collettivo, normalmente realizzati in collaborazione con soggetti specializzati nella gestione di tale problema (organismi “no profit” di varia natura e istituzioni pubbliche); quello relativo alle iniziative per il progressivo miglioramento dell'impatto sociale e ambientale delle proprie attività produttive e di business. Su entrambi i fronti, questo impegno può essere attuato con modalità caratterizzate da un certo grado di innovatività. D'altro canto, l'impresa può orientare la propria innovazione tecnologica o del modello di business al raggiungimento di obiettivi di rafforzamento allo stesso tempo della sua competitività e del suo grado di sostenibilità; l'innovazione è, quindi, finalizzata tanto alle strategie competitive e di crescita, quanto a quelle per migliorare il valore sociale e ambientale creato dall'impresa, rispondendo positivamente alle aspettative di tutti gli *stakeholders*.

In definitiva, innovazione e sostenibilità hanno un'interazione biunivoca: le iniziative per la sostenibilità si caratterizzano anche in funzione del loro grado di innovazione; l'innovazione può (e, sempre più, deve) avere impatto rilevante sulla sostenibilità, cioè sulle sfide ambientali e sociali cui l'impresa partecipa in quanto membro di una determinata Comunità. Si

può, dunque, configurare una innovazione della sostenibilità ed un'innovazione per la sostenibilità. L'interazione tra innovazione e sostenibilità determina il ruolo che l'impresa ha nello sviluppo dell'innovazione sociale, quindi la generazione di “*Corporate Social Innovation*” (Figura 1).

Figura 1 – L'interazione logica tra innovazione d'impresa, sostenibilità e innovazione sociale



Sulla base dei principali contributi della letteratura in materia e di quanto elaborato nel precedente rapporto CERIS¹, intendiamo come “innovazioni sociali” le diverse soluzioni (che si manifestano in prodotti, servizi, modelli e processi organizzativi, o loro combinazioni) capaci di soddisfare determinate esigenze collettive in modo “nuovo” e migliore rispetto a quelle tradizionali; queste soluzioni possono essere basate sullo sviluppo di nuove relazioni, nuove tecnologie, nuove competenze, o sull’insieme di queste condizioni. Per essere considerate realmente un’innovazione sociale, tali soluzioni devono avere un impatto strutturale, quindi: “rilevante”, rispetto alla dimensione del problema che affrontano; “diffuso”, in termini di ampiezza del pubblico dei beneficiari almeno potenziali; “di lungo termine”, ovvero, durevole nel tempo.

A tal fine, esse devono essere in grado di generare una adeguata “forza economica”. La mancanza di un impatto strutturale, rende il progetto o l’attività in questione una “buona pratica”, certamente positiva nello specifico ambito ove è attuato, ma non in grado di rappresentare una innovazione di carattere sufficientemente generale. Senza la capacità di raggiungere la sostenibilità economica, l’iniziativa ha una durata intrinsecamente limitata e, di conseguenza è molto improbabile possa avere impatto strutturale. L’innovazione sociale può essere schematizzata nel modo seguente (Figura 2).

L’impresa è attrice di innovazione sociale sia quando realizza innovazioni finalizzate a migliorare (anche) la sostenibilità sociale e ambientale della sua attività economica, sia quando attua un programma strutturato di sostenibilità, attraverso modalità innovative di interazione con gli altri soggetti coinvolti e/o introducendo innovazioni tecnologiche o di business.

¹ Per un approfondimento di questa definizione, si veda: M.G. Caroli, “L’innovazione sociale: caratteristiche chiave, determinanti e principali manifestazioni empiriche”, in Caroli (2015, pp. 41-79).

Figura 2 – Le componenti dell'innovazione sociale



L'orientare le strategie di innovazione in chiave di sostenibilità e in questo modo realizzare innovazione sociale appare molto rilevante, considerato che nella maggior parte delle imprese e dei settori, l'innovazione è una priorità strategica e assorbe una quota elevata degli investimenti e notevole impegno organizzativo. Per questa via, l'innovazione sociale non rimane un risultato eventuale di particolari azioni a favore della Comunità o dell'ambiente, ma si innerva nelle componenti più rilevanti del fare impresa, quelle, appunto, legate alla sua innovazione. In tale prospettiva, è importante approfondire le condizioni, le problematiche e le implicazioni pratiche della connessione tra innovazione d'impresa finalizzata alla sostenibilità ed innovazione sociale. Utile solo ricordare che è qui rilevante, sia l'innovazione di natura più strettamente tecnologica, sia quella inerente il modo di sviluppare il business (*business model*), e l'innovazione organizzativa.

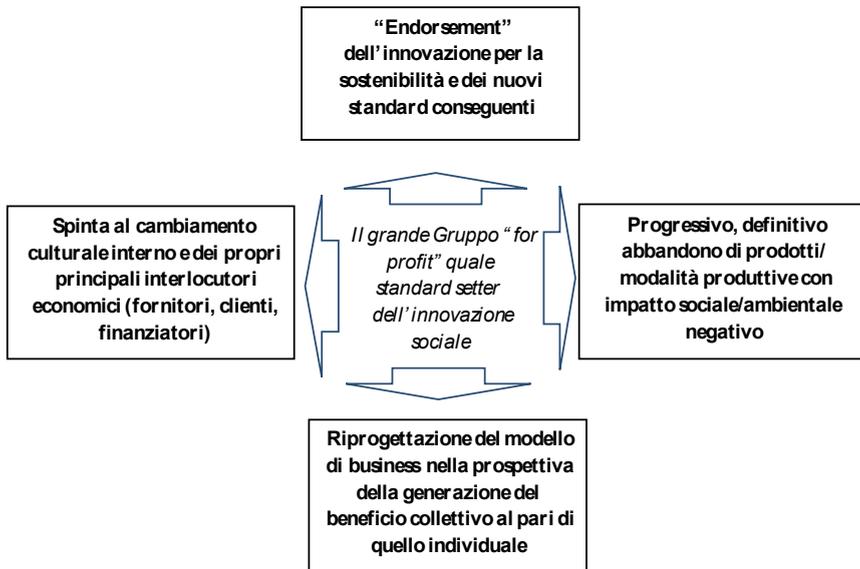
Come nel business, anche in quello dell'innovazione sociale, i Gruppi "for profit" di grandi dimensioni possono agire da "standard setter", in particolare operando nelle seguenti quattro modalità (Figura 3).

La prima riguarda il supporto ad un cambiamento radicale di rilevante impatto sulla gestione di un problema sociale; il fatto che un'impresa leader, con elevata visibilità e reputazione, attui concretamente una certa innovazione per la sostenibilità attribuisce a questa un *endorsement* che può spingere anche altri soggetti ad adottarla. All'interno dell'impresa può poi essere favorita un'evoluzione del sistema dei valori nel senso del radicamento capillare in tutto il sistema aziendale dell'orientamento alla sostenibilità; da qui, l'aumento dell'impegno nell'innovazione sociale, che può manifestarsi anche nel senso di condividere con i propri interlocutori gli obiettivi di migliore gestione di problemi collettivi.

La maturazione convinta e diffusa nel sistema aziendale dei valori della sostenibilità rappresenta anche la condizione fondamentale per rendere congruente nell'impresa, il progressivo, definitivo abbandono di prodotti/modalità produttive che, anche se consentite dalle norme, hanno effetti negativi sulle persone o sull'ambiente, e la loro sostituzione con altre che riescono a soddisfare l'esigenza originaria del consumatore, senza generare tali effetti negativi. L'impresa decide di non realizzare un'offerta che pur soddisfacendo un certo mercato e quindi essendo potenzialmente profitte-

vole, genera esternalità negative rilevanti di natura ambientale o sociale; innova nel senso di cercare altre modalità per creare valore per quello stesso mercato; in questo modo, può anche contribuire alla soluzione delle problematiche connesse all'utilizzazione di un certo prodotto o servizio, riducendo le opportunità per il pubblico di attuare comportamenti che direttamente o indirettamente causano tali problematiche. Nei casi in cui questo non sia possibile, rinuncia all'opportunità di business, dando così anche un segnale significativo al mercato stesso, all'opinione pubblica e al legislatore.

Figura 3 – Gli ambiti ove un grande Gruppo for profit può agire da guida dell'innovazione sociale



Questo approccio implica anche la riprogettazione del modello di business dell'impresa nel senso di considerare la creazione di beneficio collettivo un obiettivo intrinseco dell'attività al pari della soddisfazione degli obiettivi individuali dei soggetti beneficiari dell'attività d'impresa. La ricerca e implementazione di una certa "proposta di valore" a favore dei propri clienti che non abbia implicazioni negative sulle altre componenti della Comunità; possibilmente, accompagnata o addirittura, integrata, con azioni volte a migliorare il benessere collettivo. Il coniugare nel proprio modello di business creazione di valore individuale e collettiva, implica il massimo coinvolgimento dell'impresa nell'innovazione sociale, nella prospettiva del cambiamento delle relazioni sia al suo interno, sia con gli attori esterni.

Come l'innovazione dell'impresa orientata alla sostenibilità genera innovazione sociale

L'innovazione orientata alla sostenibilità soddisfa un bisogno collettivo

L'innovazione d'impresa orientata alla sostenibilità genera in quanto tale benefici di rilievo anche collettivo; infatti, tale innovazione si propone in concreto di a: i) ridurre l'impatto negativo, o migliorare l'effetto positivo, per la collettività di determinate attività produttive anche oltre i livelli previsti dalle normative in materia; ii) soddisfare le esigenze individuali del proprio mercato target con modalità (prodotti, servizi, modalità di *delivery*) che generano un consistente impatto positivo anche sulla collettività; iii) innalzare l'impatto ambientale e sociale dell'operato di altri soggetti economici (partner nella *supply chain*; distributori; clienti finali); iv) trainare il progressivo innalzamento degli standard di riferimento verso cui tutti gli operatori devono tendere su tematiche di rilievo sociale e ambientale.

Gli esempi concreti di tali possibili manifestazioni dell'innovazione finalizzata al miglioramento della sostenibilità sono abbastanza numerosi. Limitandoci a quelli più frequenti: la riduzione delle emissioni inquinanti o dei consumi di materie non rinnovabili ben al di sotto dei limiti previsti dalla normativa; la regolazione dei propri comportamenti in materia ambientale e sociale secondo le norme vigenti nei Paesi più severi su tali materie; l'introduzione di prodotti o servizi con caratteristiche tali da migliorare determinate problematiche sociali o ambientali²; lo sviluppo di modelli di offerta intrinsecamente in grado di generare valore collettivo³; l'introduzione di prodotti e sistemi di *delivery* che facilita l'accesso e la soddisfazione di bisogni rilevanti alle categorie di popolazione economicamente marginali senza penalizzare la qualità⁴; l'innovazione dei processi produttivi per massimizzare il riutilizzo dei materiali; il rinnovo delle strutture produttive in modo che esse abbiano un impatto positivo sul paesaggio circostante, oppure, sulla qualità della vita delle persone che operano al loro interno; la gestione della propria filiera (fornitori e distributori) con l'obiettivo di ottimizzare l'impatto ambientale e sociale dell'intero processo produttivo; l'organizzazione dei processi produttivi con modalità che favoriscono il coinvolgimento di soggetti svantaggiati⁵.

² L'uso di materiali "*eco-friendly*" nelle costruzioni; o, sempre in questo comparto, la realizzazione di strutture con tecnologie che riducono i consumi di energia, acqua e favoriscono il riciclo.

³ Nel turismo, il modello di "albergo diffuso"; nella mobilità, i sistemi di "*car sharing*".

⁴ Tutti i casi di offerte esplicitamente realizzate per la così detta "*bottom of the pyramid*".

⁵ Nel turismo, le strutture ricettive e quelle di ristorazione che impiegano efficacemente persone affette da ritardi mentali.

Le condizioni in cui l'innovazione orientata alla sostenibilità introduce modalità di soddisfazione di un bisogno collettivo migliori di quelle in essere

Un'innovazione per la sostenibilità non necessariamente genera una soluzione ad un problema di interesse generale strutturalmente migliore di quelle in essere. Questo dipende dall'estensione dell'ambito in cui essa esplica effetti significativi, e dai criteri utilizzati per definire "migliore" una soluzione piuttosto che un'altra.

La questione dell'estensione dell'impatto va affrontata con un criterio analogo a quello utilizzato per valutare l'innovazione finalizzata al solo miglioramento competitivo dell'impresa (riduzione dei costi, aumento della produttività, differenziazione); in proposito, va considerata la natura soggettiva o oggettiva dell'innovazione: se l'innovazione è tale solo per l'impresa che la pone in essere, o anche nel contesto competitivo e geografico in cui essa opera, o addirittura, rappresenta un cambiamento assoluto, rilevante ovunque. Allo stesso modo, l'innovazione finalizzata a migliorare la sostenibilità dell'impresa può essere tale solo nel suo ambito specifico e contribuire ad allinearla a comportamenti e performance sostenibili già ampiamente consolidati. Oppure, può rappresentare un cambiamento significativo nel settore produttivo e/o nell'area geografica dove l'impresa opera; o, ancora, avere una portata più ampia, estesa anche ad altri settori produttivi e/o altre aree geografiche. Il miglioramento della sostenibilità di un'impresa realizzato attraverso modalità che sono innovative al suo interno, ma già sufficientemente consolidate all'esterno, non può evidentemente rappresentare una modalità migliorativa di risoluzione di certo problema collettivo. L'innovazione che ne è all'origine, pur potendo essere anche molto rilevante all'interno dell'organizzazione, non ha natura "sociale"; a tal fine, è necessario che essa sia rilevante anche all'esterno dell'organizzazione, in un ambito geografico e/o settoriale il più esteso possibile.

Il secondo problema relativo all'individuazione delle innovazioni che introducono modalità migliori di quelle attuali per soddisfare esigenze sociali riguarda i criteri attraverso cui stabilire quando una modalità può essere considerata "migliore" di un'altra.

La questione è relativamente semplice nei casi in cui è possibile identificare e misurare i parametri che descrivono l'impatto sociale/ambientale positivo di una certa innovazione, così come quelli che permettono di tenere conto delle sue eventuali esternalità negative (sempre sul piano sociale e ambientale). Quando tali parametri sono meno chiari o comunque difficilmente rilevabili in maniera oggettiva, la valutazione del miglioramento generato da una certa innovazione diviene molto più complessa, soprattutto

quando essa ha effetti contrastanti sulle diverse tipologie di *stakeholders*. Vi sono situazioni in cui il miglioramento sociale e ambientale di una certa innovazione beneficia prevalentemente solo determinati soggetti; o, peggio, beneficia alcuni e determina degli svantaggi per altri soggetti sociali o in altri contesti ambientali. Ad esempio, le nuove offerte di mobilità condivisa generano un importante vantaggio per i viaggiatori, favoriscono la riduzione dell'utilizzo dei mezzi privati con un conseguente impatto ambientale positivo; allo stesso tempo, però, rendono fortemente meno competitivo il tradizionale servizio di trasporto "taxi". Sul piano concettuale, casi di questo genere si risolvono, considerando un mix di criteri che rendano conto della numerosità dei soggetti appartenenti alle varie categorie coinvolte (in diverso modo) dall'innovazione, e dell'importanza relativa degli effetti positivi che incidono indistintamente su tutti i soggetti e di quelli specifici (positivi o negativi) che riguardano specificatamente ogni singola categoria di soggetti coinvolti.

Quando un'innovazione orientata alla sostenibilità ha impatto "strutturale"

Ho già ricordato che si può considerare "sociale", l'innovazione che, non solo migliora rispetto alla situazione preesistente il modo in cui viene risolto un problema di interesse generale, ma anche che realizza tale miglioramento in maniera "strutturale", cioè con una differenza significativa, che riguarda un pubblico ampio, e che dura nel lungo termine. Allo stato attuale, si osserva un numero molto ampio di iniziative certamente lodevoli e condotte con le migliori intenzioni, ma che si rivelano sostanzialmente poco o affatto in grado di migliorare in maniera consistente (appunto, "strutturale") il problema sociale che si propongono di combattere. È, quindi, essenziale considerare come innovazioni sociali quelle che hanno trovato il modo di *crossing the chasm*⁶, ovvero di tradurre una bella idea in un qualcosa che riesce ad avere effetti concreti e durevoli su un pubblico ampio.

In questa prospettiva, bisogna chiarire le condizioni in cui un'innovazione realizzata dall'impresa per aumentare il proprio grado di sostenibilità ha un impatto strutturale sulla creazione di valore ambientale e/o sociale.

Il primo aspetto da considerare è ovviamente la dimensione del miglioramento rispetto alla situazione preesistente generato dall'innovazione in questione. Quando questa ha natura fortemente tecnologica, la misurazione di tale miglioramento è normalmente possibile e relativamente agevole; lo è

⁶ Cfr. Osburg (2013).

molto meno o non lo è affatto nelle innovazioni basate soprattutto su aspetti organizzativi, relazionali, o comportamentali.

L'ampiezza del pubblico coinvolto dall'innovazione è il secondo criterio rilevante per valutare quanto sia "strutturale" il suo impatto.

L'innovazione per la sostenibilità può essere descritta in funzione dell'ambito geografico e/o settoriale ove essa genera miglioramenti rispetto alla situazione precedente. Essa produce "innovazione sociale" quando tale ambito geografico e/o settoriale è sufficientemente ampio in termini di persone coinvolte e rilevante per il più generale sviluppo sostenibile; si ribadisce, quindi che un'innovazione che si limita ad allineare l'impresa agli standard ampiamente consolidati al suo esterno (settore e/o ambito geografico di appartenenza) non si traduce in quella che intendiamo essere "un'innovazione sociale".

La rilevanza dell'innovazione sociale può essere descritta considerando l'estensione del suo impatto, contemporaneamente a livello geografico e settoriale. L'ambito geografico e quello settoriale ove può manifestarsi l'impatto di un'innovazione sociale rappresentano le due dimensioni di una griglia (Figura 4) utile per posizionare tale innovazione. Le innovazioni volte a migliorare la sostenibilità relativamente meno significative si collocano nel quadrante in basso a sinistra che raffigura i casi in cui l'impatto riguarda solo il comparto produttivo dell'impresa innovatrice e il territorio ove essa è collocata. L'importanza dell'innovazione sociale aumenta man mano che ci si sposta nei quadranti in alto verso destra che raffigurano le situazioni di maggiore estensione geografica e/o settoriale del suo impatto. Si può, quindi, identificare un certo grado di "rango sociale" dell'innovazione, in funzione all'estensione del contesto geografico e settoriale ove essa risolve un problema di interesse collettivo in maniera migliore delle modalità fino a quel momento esistenti.

A riguardo, va anche considerata la capacità e l'effettiva volontà dell'impresa innovatrice di diffondere la sua innovazione in ambiti geografici e produttivi più o meno allargati, favorendone anche solo indirettamente l'utilizzo da parte delle altre imprese. Può verificarsi il caso che una certa innovazione per la sostenibilità sia potenzialmente di natura oggettiva (almeno in certi ambiti settoriali e/o geografici), ma non esprimerà concretamente tale potenziale, per mancanza di una spinta adeguata da parte dell'impresa che la pone in essere. In questo caso, l'innovazione per la sostenibilità pur avendone le caratteristiche, non genera innovazione sociale perché non rappresenta una modalità migliorativa rispetto alla situazione precedente che riesce a coinvolgere ambiti al di fuori dell'impresa ove è attuata.

Non sfugge, tuttavia, che, come per l'innovazione in generale, anche nel caso di quella finalizzata alla sostenibilità, l'impresa può voler appropriarsi

in maniera esclusiva degli effetti e addirittura adoperarsi per ridurre il rischio di *leakages*; essa è spinta ad operare in questo modo quando l'innovazione in questione oltre ad avere impatto positivo sulla sostenibilità (o proprio per questo) incide in maniera altrettanto rilevante sul vantaggio competitivo dell'azienda. La fattispecie più evidente a riguardo è quella di un'innovazione tecnologica che permette di ridurre l'impatto ambientale della produzione e, di conseguenza i costi correlati. Da questo punto di vista, il rilievo di un'impresa come "innovatore sociale" è determinato anche dall'intensità con cui essa favorisce la diffusione (ancora una volta, geografica e settoriale) degli effetti delle sue innovazioni orientate alla sostenibilità. È importante come l'impresa decide di posizionarsi rispetto al *trade-off* tra essere leader dell'innovazione sociale e mantenere un fattore di vantaggio competitivo derivante dal maggior grado di sostenibilità di determinate attività produttive.

Figura 4 – L'estensione dell'innovazione sul piano geografico e/o settoriale

<i>Ambito geografico</i> <i>Ambito produttivo</i>	Nell'area geografica ove l'impresa opera	In varie aree geografiche	Nella maggior parte delle aree geografiche
Nel comparto produttivo dove l'impresa opera			
In vari comparti produttivi			
Nella maggior parte dei comparti produttivi			

La potenziale ampiezza geografica e settoriale di una certa innovazione per il miglioramento della sostenibilità dipende in primo luogo dalla dimensione dell'impresa, considerata particolarmente in termini di volumi di produzione; quantità di input produttivi utilizzati e numerosità dei fornitori diretti e indiretti; ampiezza della struttura distributiva, numerosità dei clienti/utenti finali e dei collaboratori interni ed esterni. È ovvio che al crescere della dimensione dell'impresa rispetto a questi parametri, aumenta (a parità di altre condizioni) l'insieme dei soggetti e delle condizioni impattate dall'innovazione in questione. Diviene anche più ampia la visibilità di tale innovazione e dei suoi effetti positivi, aumentando di conseguenza la pro-

babilità che vi siano processi di trasferimento in altri ambiti geografici o settoriali.

Nel caso dei Gruppi operanti a livello internazionale e in numerose aree di business, un'innovazione ha notevole probabilità di raggiungere rapidamente un elevato rango geografico e settoriale, perché è ovviamente conveniente favorire il trasferimento dell'innovazione all'interno del Gruppo e far progredire il livello di sostenibilità di tutte le unità organizzative che ne fanno parte⁷. La dimensione internazionale e multi-business del Gruppo favorisce un impatto molto esteso dell'innovazione orientata alla sostenibilità (e, quindi, la sua notevole rilevanza sociale), poiché rende quasi naturale la sua diffusione nei diversi Paesi e ambiti produttivi ove il Gruppo stesso è presente, pur naturalmente, entro i limiti tecnico-organizzativi del trasferimento dell'innovazione in questione. Nel caso di imprese geograficamente e settorialmente concentrate, questo meccanismo non si verifica, e l'estensione degli effetti sulla sostenibilità generale di una certa innovazione dipendono primariamente da quanto l'impresa intenda esplicitamente favorire la diffusione al suo esterno.

La grande dimensione dell'impresa è una condizione molto rilevante perché implica che una sua innovazione per la sostenibilità coinvolga e in modo significativo "pubblici" molto ampi (consumatori, dipendenti, fornitori), in numerosi contesti geografici. Questo stesso elevato coinvolgimento, insieme alla notorietà dell'impresa attribuiscono, inoltre, una forte visibilità intrinseca all'innovazione per la sostenibilità, con il conseguente rafforzamento dell'impatto che essa può avere. In questo senso, si conferma il ruolo decisivo che i grandi Gruppi hanno nella realizzazione di innovazioni sociali. Per quelli fortemente internazionalizzati, inoltre, la presenza in un elevato numero di aree geografiche e di business facilita una elevata diffusione dell'innovazione sociale per "via interna", ovvero tra le unità organizzative del Gruppo operanti in diversi contesti geografici.

Oltre alla dimensione, l'impatto strutturale dell'innovazione per la sostenibilità dipende come osservato sopra, dalla volontà e capacità dell'impresa di sviluppare un'intensa interazione con i diversi attori istituzionali e sociali coinvolti dagli effetti dell'innovazione in questione. In questo senso, l'impresa non si limita ad innovare, ma lavora insieme con i soggetti interessati per rendere massimamente rilevante, diffuso e durevole il suo positivo impatto su determinate problematiche sociali o ambientali. Essa esten-

⁷ Per altro, la letteratura relativa al trasferimento di conoscenze tecnologiche all'interno dei Gruppi internazionali evidenzia come esistano comunque forze contrastanti che rendono la condivisione tra le varie società del Gruppo non così immediata come risulta sul piano della razionalità organizzativa. Le problematiche legate alla competizione interna tra le sussidiarie del Gruppo e alla loro diversa posizione nella "rete interna" spiegano tali difficoltà.

de, così, il coinvolgimento dei suoi “*stakeholders*” oltre l’ascolto delle istanze e la progettazione di concrete azioni per la loro soddisfazione, arrivando appunto alla collaborazione per lo sviluppo strutturale degli effetti di una determinata innovazione per la sostenibilità.

La forza economica dell’innovazione sociale

L’impatto strutturale dell’innovazione sociale dipende primariamente dalla sua capacità di raggiungere una adeguata “forza economica” che garantisce al nuovo assetto conseguente all’innovazione di generare risorse economiche pari almeno a quelle assorbite (Figura 5).

La forza economica può derivare dal fatto che gli output generati dall’innovazione sociale abbiano un valore riconosciuto da un “mercato” disposto a pagare per un prezzo che ne copre il costo. Questo è il caso delle innovazioni che migliorano un problema di interesse generale, attraverso la soddisfazione dell’esigenza di uno specifico (ma rilevante sul piano sociale o ambientale) tipo di utente che è quindi disposto a pagare per l’output dell’innovazione⁸. Inoltre, l’innovazione sociale ha forza economica quando migliora la competitività dei soggetti che la pongono in essere, e, quindi, la loro capacità di creare valore anche economico; in questi casi, le risorse che essa assorbe rappresentano un normale costo (in alcuni casi, considerevole come costo d’investimento) bilanciato dai benefici (aumento di ricavi o diminuzione di altri costi) che essa stessa favorisce. È il caso delle innovazioni tecnologiche finalizzate a ridurre in modo significativo l’impatto ambientale del processo produttivo che determinano anche maggiore efficienza produttiva o comunque riducono gli altri costi che l’impresa deve sostenere per l’ambiente. La forza economica può anche derivare dal fatto che l’innovazione sociale rappresenta (o genera) un bene pubblico per la cui disponibilità soggetti privati sono disponibili a sostenere gli esborsi finanziari necessari alla copertura dei costi sostenuti per la realizzazione di tale innovazione; l’adesione alle iniziative di “*crowdfunding*” per il finanziamento di beni di interesse pubblico (esse stesse una manifestazione di innovazione sociale) sono un esempio della fattispecie descritta. Infine, l’innovazione sociale ha forza economica quando i miglioramenti che introduce consentono un risparmio significativo di risorse pubbliche; il suo equilibrio economico è garantito dal poter disporre di quella parte di tali risorse necessarie alla copertura dei suoi costi. È evidente che a tal fine è necessario che le

⁸ Utile solo precisare che il meccanismo funziona solo se tale utente ha anche la “capacità” di sostenere il pagamento.

risorse pubbliche liberate dall'innovazione sociale siano almeno discretamente superiori al suo costo; questa circostanza rappresenta per altro un indicatore dell'impatto dell'innovazione stessa.

Figura 5 – Le modalità attraverso cui l'innovazione sociale può avere forza economica



Nelle prime due fattispecie è abbastanza probabile che le innovazioni introdotte dall'impresa per migliorare la propria sostenibilità abbiano "forza economica". Si tratta, infatti, di situazioni caratterizzate proprio dal fatto che la creazione di valore collettivo coesiste con un diretto impatto economico positivo, quantomeno nel medio-lungo termine. Il fatto di derivarne ritorni economici in grado almeno di reintegrare i costi sostenuti, consente all'impresa di adottare stabilmente l'innovazione al suo interno; al tempo stesso, spinge altri soggetti economici ad adottare quello stesso tipo di innovazione. Le imprese leader nei grandi mercati possono anche sfruttare il proprio potere economico per garantire "forza" ad una determinata innovazione orientata alla sostenibilità. Un caso tipico a riguardo si osserva nell'ambito dei rapporti con i fornitori. L'impresa nella posizione di essere un grande committente può richiedere ai fornitori di organizzare il processo produttivo, comprese le fasi di smaltimento degli scarti e dei rifiuti, gestire la forza lavoro, o, ancora, progettare gli output, utilizzando innovazioni che migliorano la sostenibilità di tutte queste attività; al tempo stesso, essa può riconoscere agli stessi fornitori le condizioni economiche e finanziarie che consentano loro di implementare efficacemente dette innovazioni.

Nei due ambiti descritti, l'impresa può garantire forza economica all'innovazione sociale anche rappresentandone la "domanda", essendo cioè il soggetto acquirente degli output da essa generati. Tale meccanismo funziona in maniera appropriata se tale domanda deriva da un reale fabbisogno dell'acquirente che l'output in questione soddisfa in maniera oggettivamente migliore delle alternative disponibili. In altri termini, la domanda deve essere determinata non da un intento filantropico, ma da effettiva convenienza rispetto alle esigenze di business dell'impresa acquirente. Rimane

naturalmente l'eventualità che nell'ambito della propria strategia di sostenibilità, l'impresa modifichi determinate proprie condizioni interne e da questo derivi la convenienza richiesta. Tale modificazione è evidentemente essenziale per rendere la domanda di innovazione sociale funzionale alla migliore gestione del business dell'impresa e quindi "strutturale". Nell'ambito della sostenibilità ambientale, l'impresa può ad esempio decidere di alzare determinati standard di impatto del suo processo produttivo, che sono raggiungibili solo acquisendo una certa tecnologia innovativa. In sostanza, l'impresa innova al suo interno per mettersi nella condizione oggettiva di aver bisogno di una certa tecnologia con un miglior impatto ambientale.

L'impresa può favorire la forza economica dell'innovazione sociale, anche attraverso le politiche che come acquirente adotta verso i fornitori. Valgono, qui considerazioni analoghe a quelle relative al sostegno che l'impresa può dare ai soggetti esterni che generano componenti o servizi innovativi utili per rafforzare la sua competitività e generalmente caratterizzati da minore potere contrattuale. L'impresa può sostenere la crescita di questi soggetti e il perpetuarsi della loro capacità innovativa innanzi tutto riconoscendo loro condizioni contrattuali che favoriscono l'accumulazione e il reinvestimento nell'innovazione; oppure, sostenendo una certa parte dei costi di investimento, attraverso strumenti finanziari appropriati. Un'altra modalità importante è l'apporto di competenze organizzative per rafforzare la capacità del soggetto innovatore di ampliare il mercato target della propria innovazione, e aumentando così anche il suo potenziale impatto strutturale. Infine, come illustrato anche in precedenza, soprattutto quando l'impresa acquirente è market leader e di grandi dimensioni, essa può "accreditare" la rilevanza di una certa innovazione sociale presso gli altri attori nel suo settore o anche nell'ambiente economico nel suo insieme. In modo analogo, rafforza la credibilità e la visibilità dei soggetti che generano l'innovazione in questione.

Il ruolo dell'impresa nelle altre due fattispecie determinanti la forza economica dell'innovazione sociale è meno diretto e comunque intrinsecamente più limitato.

Quando l'innovazione introdotta dall'impresa per la sostenibilità permette di liberare risorse pubbliche, queste vanno a beneficio dell'impresa solo nel caso in cui tale innovazione deriva da un accordo formale tra il soggetto innovatore e l'Amministrazione pubblica responsabile. Questa situazione, però si riconduce alla prima delle quattro modalità sopra descritta, in cui tale Amministrazione rappresenta il "cliente" di un prodotto/servizio che l'impresa è in grado di realizzare in modo migliore e a minor costo. In maniera simile, quando l'innovazione introdotta dall'impresa genera un bene "pubblico" rilevante per la propria Comunità, essa non può aspettarsi al-

cun ritorno economico diretto. Il vantaggio si manifesta quando il bene pubblico crea condizioni favorevoli alla competitività dell'impresa o alla crescita del suo mercato target; oppure, perché contribuendo a rendere disponibile alla propria comunità tale bene pubblico, l'impresa assolve meglio al suo dovere di "buona cittadinanza". Rimane il fatto che l'impresa può realizzare detti obiettivi anche più semplicemente, sostenendo finanziariamente i soggetti che svolgono direttamente determinate attività di interesse generale; ad esempio, può finanziare una scuola di formazione tecnica o un'università; oppure può sponsorizzare il restauro di un bene culturale.

L'innovazione delle relazioni attraverso l'evoluzione dello *stakeholder engagement*

Come noto, l'innovazione sociale è basata e implica nuove modalità relazionali tra determinati soggetti; è l'innovazione del modo in cui questi interagiscono e, quindi, spesso, anche del modo in cui svolgono le rispettive funzioni tipiche, il fattore fondamentale da cui deriva il miglioramento di una certa problematica sociale.

Questo principio si applica concretamente nell'impresa, nell'ambito dello "*stakeholder engagement*" (d'ora innanzi, per semplicità: "SE"), ovvero il processo di coinvolgimento degli *stakeholders* nell'elaborazione e attuazione delle strategie per rendere l'impresa progressivamente più sostenibile. È proprio nell'ambito di questo processo che l'impresa sviluppa le relazioni con i diversi attori sociali e istituzionali per soddisfarne le aspettative relative al suo impatto sul miglioramento dell'ambiente e della Comunità. La sua innovazione implica, quindi, quell'innovazione delle relazioni tra l'impresa e altri attori e dei rispettivi ruoli che come detto è alla base dell'innovazione sociale.

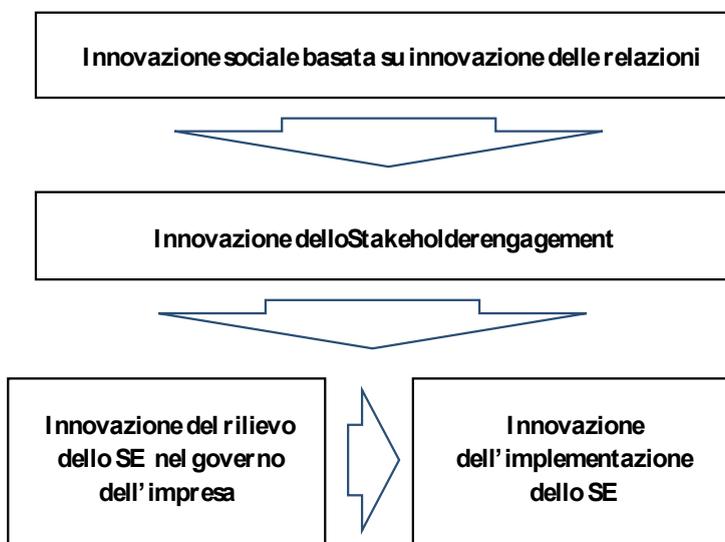
Utile precisare che la condizione che genera sostenibilità e innovazione sociale non è la soddisfazione delle aspettative degli *stakeholders*, in quanto tale. Essa, infatti, può essere anche il frutto di un'intesa collusiva finalizzata a condividere dei vantaggi a danno magari di altre componenti (magari numericamente prevalenti) della Comunità; una patologia di questo genere ha una certa probabilità di verificarsi soprattutto nella relazione con gli *stakeholders* maggiormente influenti sull'andamento del business dell'impresa⁹.

⁹ Un caso tipico di soddisfazione delle aspettative dei clienti che ha un impatto addirittura negativo sulla sostenibilità complessiva, riguarda le possibili misure volte a migliorare il rapporto "prezzo-qualità percepita" del prodotto o del servizio offerto dall'impresa e basate su un maggiore sfruttamento dei fornitori o degli addetti dell'impresa.

È, quindi essenziale che la soddisfazione dei così detti portatori di interessi implichi miglioramenti rilevanti che, almeno indirettamente, beneficino molteplici soggetti, e non sia realizzata generando significative esternalità negative su alcune categorie di soggetti o sulle più generali condizioni di sostenibilità ambientale e sociale.

Dunque, l'innovazione sociale comprende le innovazioni, relative a prodotti, servizi, modelli e processi produttivi o loro combinazioni, introdotte dall'impresa per migliorare il suo impatto ambientale/sociale, in conseguenza di un'innovazione dello SE. Questa si manifesta innanzi tutto sul piano del rilievo che esso ha nel governo dell'impresa; quindi, sul grado di influenza che gli *stakeholders* effettivamente esercitano nell'elaborazione e implementazione della strategia di sviluppo sostenibile dell'impresa stessa (Figura 6).

Figura 6 – L'innovazione dello “stakeholder engagement” alla base dell'innovazione sociale dell'impresa



Dall'innovazione di *governance* deriva l'innovazione delle modalità di implementazione dello SE, degli ambiti di intervento e dei contenuti; quindi, del suo concreto impatto nella strategia di sviluppo sostenibile dell'impresa. Per due tipologie di *stakeholders*, i clienti e gli investitori, il loro rilievo rispettivamente nei processi di elaborazione delle strategie e nella *governance* è già da tempo una questione centrale nella gestione d'impresa. Da diverso tempo, le imprese tendono ad attuare strategie e misure operati-

ve per sviluppare relazioni intense con i clienti, favorire un certo loro coinvolgimento attivo nelle scelte aziendali per loro rilevanti, aumentare la trasparenza relativamente alle caratteristiche della propria offerta. Sempre più spesso, l'azienda considera il cliente, non il semplice "acquirente" di determinati beni o servizi, ma un partner con il quale sviluppare una relazione di lungo termine per creare insieme e scambiare il massimo valore e con l'intento di soddisfare al meglio le aspettative di tutti nel medio e lungo termine. Si tratta, evidentemente, di una relazione fortemente innovativa; innanzi tutto, nello stesso modo di concepire il rapporto dell'offerta con la domanda, basato appunto su un approccio cooperativo, piuttosto che antagonista. In secondo luogo, nell'adozione di un obiettivo di fondo centrato sull'equilibrata soddisfazione delle aspettative sia dell'impresa e sia del cliente, in una prospettiva di lungo termine. Infine, nella amplificazione dei contenuti dello scambio cui entrambe le parti riconoscono valore.

Per quanto concerne gli investitori, in questi anni si è avuta una intensa evoluzione sia della normativa rilevante, sia delle prassi aziendali orientata a migliorare la trasparenza delle relazioni tra gli investitori e l'impresa e nell'ambito delle diverse categorie di investitori. Si è cercato, inoltre, di rafforzare il bilanciamento di poteri effettivi e di influenza nelle decisioni strategiche tra le diverse tipologie di soggetti coinvolti nel governo aziendale. Sia la letteratura scientifica, sia la pratica ritengono che la qualità della *governance* sia una determinante assolutamente primaria della sostenibilità dell'impresa. Tuttavia, pur essendo stati raggiunti miglioramenti significativi, sono ancora molte le questioni aperte, soprattutto sul piano della efficace implementazione delle disposizioni previste dalle leggi e dai regolamenti. L'innovazione dello SE, per quanto riguarda il caso specifico degli investitori, significa, dunque, il progressivo miglioramento delle regole di governo dell'impresa e soprattutto dei conseguenti meccanismi di loro implementazione, per garantire effettivamente la massima trasparenza e attribuire a tutti gli attori la concreta possibilità di esercitare il giusto grado di influenza e controllo sugli aspetti rilevanti della gestione aziendale.

L'innovazione del rilievo degli *stakeholders* nella *governance* dell'impresa si manifesta anche nel possibile coinvolgimento negli organi di governo di soggetti qualificati che li rappresentino. Come è noto, nei modelli "duali", basati su un organo di gestione ed uno di sorveglianza, può essere previsto che nel secondo vi siano soggetti rappresentativi ad esempio dei lavoratori o della Comunità ospitante. Oppure, nel modello ordinario, si può prevedere tra i vari Comitati endoconsiliari, un Comitato per la sostenibilità con la funzione di portare strutturalmente a livello di Consiglio di amministrazione le questioni inerenti la sostenibilità e lo SE. Infine, a prescindere dagli assetti formali, va considerata la concretezza dell'impegno

degli organi di gestione dell'impresa nel coinvolgere gli *stakeholders* nelle scelte strategiche e nelle politiche per migliorare il grado di sostenibilità ambientale e sociale dell'impresa. Questa concretezza si manifesta ad esempio nel peso riconosciuto agli indirizzi dati dal Comitato per la sostenibilità nell'ambito del Consiglio di amministrazione e nelle decisioni manageriali di rilievo strategico. È anche significativo il posizionamento organizzativo del dirigente responsabile delle politiche di sostenibilità; in particolare, se riporta ad un direttore centrale o direttamente all'Amministratore delegato o al Presidente della Società.

Gli ambiti operativi di innovazione dello stakeholder engagement

L'innovazione dello SE è altrettanto rilevante sul piano della sua implementazione, con riferimento in particolare a quattro variabili relative al coinvolgimento: i) modalità; ii) strumenti; iii) ambiti; iv) soggetti. Rispetto a ciascuna di queste variabili, si individuano situazioni diverse che vanno da quelle più "tradizionali" a quelle "innovative" che prefigurano appunto situazioni di innovazione sociale (Figura 7).

In questa prospettiva, diversi autori hanno osservato¹⁰ la possibilità che un certo insieme di *stakeholders* siano coinvolti attivamente nei processi di innovazione dell'impresa; essi collaborano con l'impresa in attività di "co-creazione di innovazioni che quindi rispondono alle aspettative sia dell'impresa, sia degli attori esterni coinvolti. Di conseguenza, il rafforzamento di questi soggetti e della loro relazione con l'impresa può costituire una particolare fonte di conoscenza rilevante nel processo di innovazione. Una gestione efficace delle relazioni con gli *stakeholders* può costituire una importante fonte di idee per le innovazioni che massimizzano la loro soddisfazione e quindi il ruolo dell'impresa nella sua Comunità; come osservano Ayuso *et al.* (2011), le imprese "*need to innovate, by reinventing the way they relate to their multiple stakeholders*"¹¹. Affinché questo accada, è però altrettanto necessario che l'impresa disponga delle capacità di assimilare gli "*insights*" acquisiti attraverso il processo di coinvolgimento dei soggetti esterni. Le innovazioni sostenibili derivano dalla duplice capacità di dialogare efficacemente con gli *stakeholders*, coinvolgendoli nel processo di innovazione e dalla competenza (dinamica) di cogliere e assimilare le loro idee ed indicazioni.

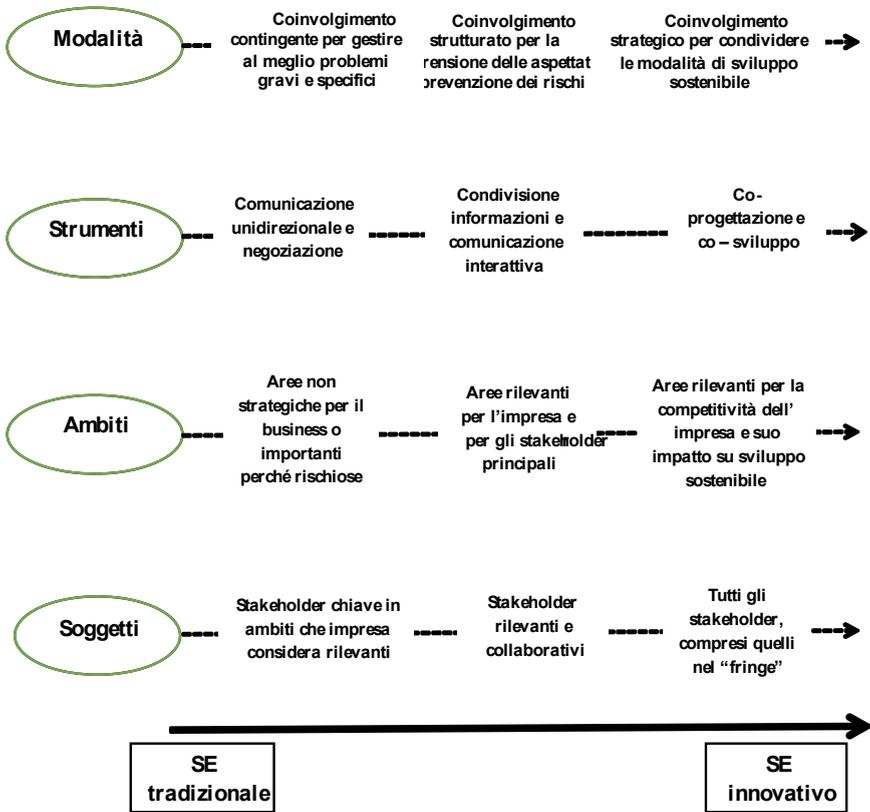
La modalità di SE è tanto più innovativa, quanto più l'impresa opera in-

¹⁰ Cfr. Kazati *et al.* (2016), Gebauer *et al.* (2013).

¹¹ Cfr. Ayuso *et al.* (2011, pag. 1400).

sieme con gli altri attori per migliorare un certo problema di interesse generale e non si colloca al centro del sistema di relazioni; mette a disposizione le proprie risorse e competenze, non riservandosi in maniera più o meno esplicita, la guida delle attività poste in essere. Lavorare insieme “tra pari” riguarda sia la definizione del problema, sia l’individuazione delle modalità per superarlo e degli apporti di ciascun soggetto coinvolto, sia, infine, la definizione delle implicazioni sulla gestione del business.

Figura 7 – Il continuum di possibili situazioni nei quattro ambiti ove distinguere il grado di innovatività dello SE



Le possibili modalità di coinvolgimento si riflettono negli strumenti più utilizzati. Al livello più tradizionale, lo SE consiste essenzialmente nella comunicazione realizzata dall’impresa a favore di determinati soggetti esterni, senza significativi meccanismi di feed-back; l’impresa si concentra

soprattutto nella attività di negoziazione che essa vuole, o è costretta, a condurre con questi ultimi per gestire al meglio determinate criticità ambientali o sociali per le quali è chiamata in causa. Attualmente, le esperienze di SE più significative, prevedono che l'azienda condivida con i "portatori di interessi" informazioni rilevanti su tutto ciò che può avere significativi impatti ambientali o sociali; notevole spazio hanno anche meccanismi di "ascolto" del punto di vista degli *stakeholders*, e di dialogo per favorire la convergenza su determinati principi e sui conseguenti comportamenti da parte dell'azienda.

Gli strumenti innovativi per realizzare lo SE sono quelli che permettono la "co-progettazione" delle attività attuate dall'impresa, così da favorire la massima integrazione "a monte" tra le priorità strettamente di business e quelle ambientali e sociali. Meccanismi di co-progettazione si possono ad esempio prevedere nella predisposizione dell'offerta, sia per quanto riguarda le sue caratteristiche materiali, sia nei suoi contenuti valoriali o esperienziali; oppure nell'organizzazione delle *operations* nella gestione delle relazioni con i fornitori, nella scelta delle tecnologie produttive utilizzate, nelle politiche di ricerca e sviluppo; ancora nell'organizzazione delle attività lavorative e nelle politiche di sviluppo delle risorse umane. L'innovazione delle relazioni con gli *stakeholders* si manifesta anche nella misura in cui questi soggetti rimangono coinvolti anche nelle fasi di attuazione concreta di quanto co-progettato; gli strumenti utili in questo senso rimandano al modello di *governance* adottato e alla volontà di prevedere un coinvolgimento strategico degli *stakeholders* nella gestione delle problematiche aziendali di rilievo ambientale e sociale.

Anche l'innovazione relativamente agli ambiti ove lo SE è attuato è legata a quella relativa ai due aspetti precedenti. Nella fattispecie più tradizionale, il coinvolgimento degli *stakeholders* avviene o in ambiti che non influenzano in maniera significativa le dinamiche competitive dell'impresa, quindi poco collegati al suo business; oppure, su questioni critiche perché l'attività dell'impresa ha una significativa possibilità di generare anche involontariamente rilevanti danni ambientali o sociali. Attualmente, le modalità più avanzate prevedono che *stakeholders* e impresa si confrontino e possibilmente lavorino insieme negli ambiti che risultano più rilevanti per entrambi. In questo modo, le politiche aziendali per la sostenibilità tendono ad essere in una certa misura influenzate dalla natura dei soggetti esterni più influenti o comunque maggiormente in grado di sensibilizzare l'impresa sulle loro priorità. Lo SE è tanto più innovativo, quanto più si attua su uno spettro molto ampio di ambiti rilevanti, da un lato, per la competitività dell'impresa e, dall'altro, per massimizzare il suo contributo allo sviluppo sostenibile.

In questa prospettiva, lo SE risulta massimamente innovativo, quando prevede il coinvolgimento della massima parte dei soggetti esterni, e non solo di quelli più rilevanti e meglio attrezzati a collaborare con l'impresa; oppure, addirittura, anche di quelli con ruoli e poteri significativi nei contesti dove l'attività d'impresa appare più rischiosa. Hart e Sharma sostengono l'importanza di “*proactively seek out the voices from the fringe*”¹²: ascoltare e coinvolgere anche gli attori collocati nelle aree periferiche della rete di *stakeholders* dell'impresa; si supera così l'impostazione tradizionale basata sul contributo di Freeman, secondo il quale lo SE va focalizzato sugli attori che hanno importanza maggiore per lo sviluppo dell'impresa nel suo business attuale. La gestione delle relazioni con gli attori consueti, anche in chiave strategica e collaborativa tende a produrre minore spinta innovativa rispetto a quanto può derivare dall'interazione con soggetti meno consueti, portatori di prospettive anche molto diverse da quelle più consolidate. Con questo tipo di *stakeholders* sono anche meno probabili situazioni che rendono possibili comportamenti collusivi tra questi e l'impresa a svantaggio di altre componenti della Comunità.

L'innovazione sociale come superamento dei limiti dell'approccio tradizionale alla sostenibilità

I limiti dell'approccio tradizionale alla sostenibilità

Da almeno due decenni una quota crescente di imprese ha intensificato il proprio impegno a favore dell'ambiente e del benessere sociale. Le azioni rientranti in quella che è generalmente denominata “politica di sostenibilità” sono ormai molto numerose, riguardando tanto le problematiche di carattere generale, quanto quelle specificatamente rilevanti nei singoli settori produttivi; hanno prodotto risultati certamente significativi, favorendo una lenta ma continua evoluzione delle pratiche di business verso una crescente attenzione al loro impatto ambientale e sociale. Si tratta di una tendenza positiva, ma non sufficiente rispetto all'intensità dei problemi in atto, come appare evidente semplicemente considerando che anche in questi anni, gli squilibri ambientali e sociali sono comunque peggiorati. Le tradizionali politiche per la sostenibilità hanno, quindi, certamente rallentato il manifestarsi delle externalità negative di molte attività economiche, ma non sono risultate adeguate a invertire una tendenza avversa che comunque complessivamente permane. Esse, del resto scontano diversi limiti intrinseci: i) nella

¹² Cfr.: Hart, Sharma (2004, pag. 8).

maggior parte dei casi, sono basate su un approccio “compensativo”, che cerca di mitigare determinati effetti negativi della produzione o di bilanciarli, creando vantaggi per coloro che ne sono maggiormente coinvolti; ii) tendono a focalizzarsi sulle situazioni in cui l’equilibrio tra gli obiettivi economici, sociali e ambientali è raggiungibile con costi e tempi relativamente limitati, occupandosi meno delle situazioni in cui tali obiettivi risultano difficilmente integrabili o addirittura conflittuali; iii) in molti casi, riescono solo a mitigare gli impatti intrinsecamente negativi che determinati business generano dal punto di vista sociale o ambientale; iv) hanno difficoltà a coinvolgere profondamente tutta l’organizzazione ed incidere strutturalmente sull’orientamento strategico dell’impresa e sulla sua *governance*.

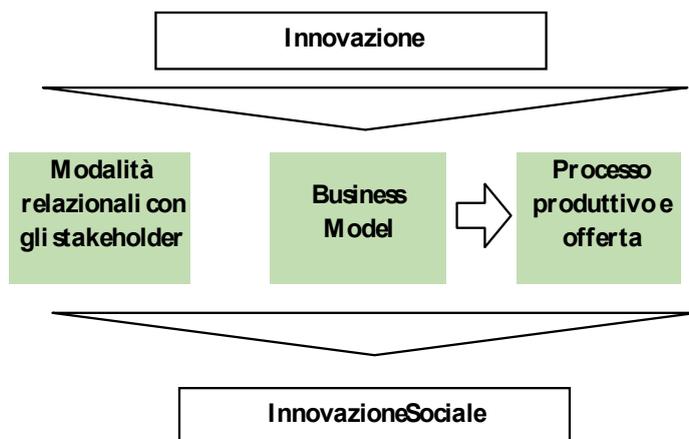
Attraverso l’innovazione attuata nell’ambito della sua strategia competitiva e orientata a creare valore collettivo, l’impresa può svolgere un ruolo molto più consistente nel miglioramento delle problematiche sociali e ambientali della Comunità cui appartiene. L’orientamento alla sostenibilità assume un rilievo ben maggiore quando implica il consistente impegno dell’impresa nell’innovazione tecnologica e del suo sistema relazionale, con l’obiettivo di creare valore collettivo, rafforzando al contempo la propria competitività. In altri termini, l’impresa è realmente sostenibile quando investe in innovazione finalizzata al raggiungimento di obiettivi di interesse collettivo. Se la sostenibilità non si concretizza in innovazione sociale si riduce ad azioni certamente positive, eventualmente anche di notevole importanza in un determinato ambito, ma difficilmente in grado di determinare miglioramenti strutturali e definitivi.

Gli ambiti dove l’innovazione orientata alla sostenibilità può generare innovazione sociale

L’innovazione dell’impresa finalizzata a creare valore sociale si esprime in tre ambiti (Figura 8): i) il modo in cui l’impresa si rapporta con gli *stakeholders*; ii) i contenuti del *business model*; iii) il processo produttivo e contenuti dell’offerta (prodotto/servizio). Nella prospettiva di creare benefici collettivi, vi sono frequenti interdipendenze tra le innovazioni in questi tre ambiti; in particolare, le innovazioni del processo produttivo e dell’offerta sono normalmente conseguenti o comunque collegati a quelle del modello di business dell’impresa.

La questione dell’innovazione delle relazioni con i portatori di interessi è stata ampiamente trattata nel paragrafo precedente. Utile quindi richiamare solo gli aspetti più rilevanti che determinano l’innovatività di tali relazioni. In primo luogo, va considerata la condivisione degli obiettivi. Nel ca-

Figura 8 – I tre ambiti di innovazione aziendale finalizzata a generare innovazione sociale



so di una relazione tradizionale, i partner perseguono un comune obiettivo operativo, focalizzato sulla specifica attività per la quale tale relazione è stata attivata. Invece, il riconoscersi in una stessa visione e in valori analoghi, in particolare relativamente alle tematiche dello sviluppo sostenibile costituisce un ingrediente basilare di una relazione “innovativa”. Un secondo elemento caratterizzante una relazione “innovativa” è il superamento della tradizionale distinzione e separatezza dei ruoli giocati dai vari attori (finanziatore, sviluppatore, attuatore, beneficiario). In una certa misura, ciascun soggetto coinvolto può svolgere ruoli diversi, e comunque attua il proprio in maniera fortemente integrata con gli altri. Questo ha un diretto riflesso sulle attività: la relazione “tradizionale” dà luogo ad attività che gli attori svolgono in modo prevalentemente sequenziale e con un’interazione limitata; in quella “innovativa”, le attività sono attuate in modo fortemente interattivo e “circolare”, quindi con continui “feed-back che fanno evolvere gli stessi ruoli e posizioni dei vari soggetti. La relazione innovativa è fortemente basata sull’utilizzo delle tecnologie digitali e degli strumenti di interazione *social*, “*embedded*” nel modo in cui gli attori operano insieme nella progettazione e poi implementazione dell’iniziativa. Di conseguenza, l’utilizzazione di tali strumenti ha un significativo impatto anche sulla struttura organizzativa di tutti i soggetti coinvolti e sulle rispettive strategie evolutive.

In definitiva, l’aspetto innovativo della relazionale si manifesta nel fatto che l’impresa si colloca sullo stesso piano degli altri soggetti con i quali

collabora per identificare insieme con loro la soluzione a determinati problemi di interesse generale. Nell'ambito di questa collaborazione, essa mette a disposizione della Comunità propri asset e/o competenze utili per la migliore gestione di tali problematiche.

L'innovazione del modello di business concerne particolarmente quattro aspetti: i) la proposta di valore fatta al mercato; ii) le modalità di generazione dei ricavi; iii) l'organizzazione interna; iv) la gestione ottimale dei costi. La proposta di valore deve essere ispirata alla migliore soddisfazione del cliente, ma ponendo altrettanta attenzione al fatto che questo non generi delle esternalità negative per il resto della Comunità, e possibilmente, al contrario, attivi un valore per la comunità. Vi sono un certo numero di casi di prodotti e servizi dove è noto che la indubbia soddisfazione che generano al loro cliente target determina anche, direttamente o indirettamente, dei danni ad altri soggetti o al cliente stesso; le imprese impegnate in questi business sono per questo normalmente considerate esempi di "non sostenibilità". Per altro, è interessante osservare che alcune di queste hanno avviato programmi di ricerca per innovare il prodotto proprio nella direzione della riduzione dei suoi effetti collaterali negativi sul consumatore o su altri soggetti; in questo senso, offrono un buon esempio di innovazione sociale. L'impatto sociale richiede però che l'impresa presenti un'offerta che soddisfacendo necessità rilevanti del consumatore, riesca anche a generare benefici collettivi. Il valore individuale, rimane ovviamente obiettivo prioritario, pur non esclusivo; va perseguito in maniera tale da essere motore anche di valore condiviso.

Sia l'annullamento delle possibili esternalità negative, sia la generazione di impatto sociale positivo si attuano concretamente intervenendo sulle caratteristiche tangibili del prodotto (configurazione, materiali, funzioni e performance tecniche, durata), sulle modalità di produzione e distribuzione e sulle modalità d'uso da parte del consumatore. È, quindi, evidente che la concreta attuazione di questo approccio implica innovazioni sia del prodotto/servizio e/o del processo produttivo e distributivo, sia del modo in cui il produttore interagisce con il distributore e il cliente finale; quindi di innovazioni rientranti negli altri due ambiti descritti sopra, a conferma della importanza di un approccio "olistico" che l'innovazione per la sostenibilità deve avere. Molti dei modelli di business comunemente fatti rientrare nell'ambito della *sharing and pooling economy* rappresentano ottimi esempi di innovazioni del *concept* del prodotto e del modo in cui il consumatore ne dispone, che, nel soddisfarne in modo ottimale le esigenze rilevanti, hanno un impatto significativamente positivo anche dal punto di vista collettivo. Altre tipologie di innovazioni molto significative per il fondamentale impatto sociale si stanno sperimentando nel contesto della così detta "circu-

lar economy”); in particolare, nella progettazione dei prodotti e delle relative modalità d’uso, in modo che, pur mantenendo gli elementi di valore rilevanti per il cliente, sia possibile allungarne la durata e recuperare la massima parte dei materiali al termine del loro ciclo di vita utile.

Le azioni sulla proposta di valore sono rilevanti e interdipendenti con le possibili innovazioni dei *revenue streams*, ovvero delle modalità attraverso cui l’impresa genera ricavi dalla vendita della propria offerta; queste possono appunto essere funzionali al raggiungimento di obiettivi di interesse collettivo. È abbastanza semplice pensare all’utilizzo delle leve di marketing affinché l’offerta generi insieme ai ricavi aziendali, risorse a beneficio della collettività. Questa fattispecie trova riscontro nelle ormai non rare iniziative di “*co-marketing*” tra imprese e organizzazioni no profit; inoltre, è uno dei perni del modello di “*benefit corporation*”, caratterizzato appunto dalla missione di generare risorse per la collettività insieme a quelle prodotte per l’impresa. La strategia relativa alla struttura dei prezzi è un’ulteriore leva che può essere utilizzata per innovare per raggiungere obiettivi sociali. Già da molto tempo e in molti ambiti si applica la “discriminazione” dei prezzi per favorire l’accesso a prodotti/servizi rilevanti ai soggetti economicamente “deboli” o socialmente rilevanti; su questo piano, l’impresa può mettere in campo politiche sempre più mirate e consistenti per conseguire obiettivi di inclusione sociale e distribuzione dei vantaggi dello sviluppo produttivo. Ancora, attraverso la strategia di prezzo, l’impresa può orientare il consumatore verso prodotti e modalità di uso degli stessi con miglior impatto collettivo; quantomeno può fare in modo che il consumatore si faccia carico delle esternalità negative generate dall’utilizzo di un certo bene/servizio, sapendo comunque proporre soluzioni alternative adeguate e migliori sul piano della sostenibilità.

L’organizzazione è il terzo ambito del *business model* dove vi possono essere innovazioni con rilevanti effetti positivi sul piano sociale e ambientale. Proprio i cambiamenti dell’organizzazione del lavoro e delle relazioni tra il lavoratore e la struttura aziendale rappresentano gli ambiti dove le imprese, segnatamente quelle di grande e grandissima dimensione, sono maggiormente protagoniste di innovazione sociale. Sono, inoltre, notevoli i potenziali effetti positivi sull’ambiente derivanti dall’applicazione delle tecnologie “*Internet of Things*” nell’organizzazione della produzione e della logistica. Il fortissimo aumento di efficienza che esse determineranno ha, infatti, importante riflesso anche nella riduzione dei consumi di materie prime, materiali ed energia nella realizzazione dei processi produttivi, nonché nell’abbattimento dell’impatto ambientale conseguente al miglioramento dei processi logistici. Nell’organizzazione del lavoro, sono già oggi sempre più significative le esperienze di *smart working*, finalizzate a ottimizzare l’equilibrio tra le

attività lavorative e quelle personali, aumentare l'autonomia della persona, pur mantenendo il necessario coordinamento organizzativo, ridurre i costi diretti e indiretti della mobilità, sostenuti sia dal lavoratore, sia dall'impresa.

Si tratta di modalità di organizzazione del lavoro che riescono a creare valore sia per il lavoratore (migliore qualità della vita, riduzione dei costi di trasporto), sia per l'ambiente (riduzione della domanda di trasporto e del conseguente impatto ambientale), sia per l'impresa (possibilità di un contenimento complessivo di alcune voci di costi generali, maggiore produttività). Altrettanto rilevanti sono le misure di *diversity management*, volte per un verso ad evitare discriminazioni di trattamento e opportunità tra le persone, per l'altro a favorire una vera integrazione tra soggetti caratterizzati da differenze significative, valorizzandone le specificità. Non meno importante dei due precedenti, anche se caratterizzato da un buon numero di strumenti già consolidati, è la condivisione con la massima parte della popolazione aziendale dei benefici economici e non conseguenti al successo dell'impresa.

Le innovazioni del *business model* relative alla struttura e gestione dei costi sono particolarmente rilevanti perché implicano il cambiamento delle modalità attraverso cui l'impresa raggiunge i suoi obiettivi di massimizzazione dell'efficienza e della flessibilità operativa, e di minimizzazione dei costi. Così come per la questione del valore creato per il cliente, anche in questo ambito, la necessità di tali obiettivi non è messa in discussione; è quindi necessario individuare modalità per il loro raggiungimento "innovative", nel senso di non avere implicazioni negative per il resto del sistema sociale, e al contrario di generare anche effetti positivi a suo vantaggio. È poi importante considerare che gran parte degli interventi sia di natura tecnologica, sia organizzativa in grado di migliorare strutturalmente l'impatto ambientale delle attività produttive, tendono a determinare nel breve termine un aggravio dei costi anche piuttosto consistente; i possibili vantaggi economici si manifestano solitamente nel medio e in alcuni casi solo nel lungo termine. Di conseguenza, è essenziale l'innovazione della prospettiva temporale del *business model*, nel senso di accettare un periodo di tempo relativamente lungo per il recupero delle risorse investite e la generazione di un valore economico netto positivo e adeguato rispetto alla rischiosità dell'attività.

Processo produttivo e offerta è il terzo ambito ove l'innovazione finalizzata alla sostenibilità può generare innovazione sociale. Come già accennato, i cambiamenti in questo contesto sono normalmente conseguenti o addirittura, diretta attuazione dell'evoluzione del *business model*. Proprio in questo caso, per altro, essi assumono le caratteristiche più consistenti per generare innovazione sociale. Anche il tradizionale approccio allo sviluppo sostenibile prevede miglioramenti in chiave ambientale o sociale del processo produttivo e dei contenuti del prodotto/servizio. Tali miglioramenti

pur generando certamente effetti positivi, non determinano un cambiamento strutturale proprio perché non derivano da un complessivo ripensamento del *business model* finalizzato appunto all'innovazione sociale.

Osservazioni conclusive

Questo scritto ha dimostrato sul piano concettuale che l'impresa può essere protagonista dell'innovazione sociale, illustrando come, attraverso la sua innovazione tecnologica e relazionale finalizzata alla sostenibilità, essa sia in grado di generare cambiamenti che assumono la rilevanza dell'innovazione sociale. Essa genera "*Corporate Social Innovation*": innovazione sociale i cui ambiti di realizzazione, contenuti, effetti sono integrati con le specificità del business e/o delle funzioni gestionali.

La *Corporate Social Innovation* rappresenta la manifestazione più avanzata e consistente della politica per la sostenibilità, essendo il risultato di modalità innovative di attuare tali politiche; innovative, in termini di tecnologie utilizzate e di relazioni sviluppate con gli *stakeholders*. Allo stesso tempo, essa almeno potenzialmente beneficia delle condizioni fondamentali dell'innovazione d'impresa, non necessariamente riscontrabili in altre tipologie di iniziative finalizzate a creare valore collettivo. Infatti, in modo particolare nell'ambito delle grandi imprese, le innovazioni finalizzate agli obiettivi della sostenibilità tendono generalmente ad avere un significativo impatto strutturale e comunque a raggiungere una propria sostenibilità economica.

In questo senso, la *Corporate Social Innovation* rappresenta un fenomeno assolutamente decisivo nelle traiettorie dello sviluppo sostenibile, perché, per un verso, esprime un coinvolgimento strutturale e appunto innovativo delle imprese nella creazione di valore collettivo, ovvero nel miglioramento di problematiche sociali e ambientali; per l'altro, ha le condizioni per generare un'innovazione sociale consistente. Essa quindi rappresenta la via per superare il limite intrinseco che accomuna le politiche tradizionali di sostenibilità e le molteplici iniziative intraprese in diverso modo e da varie tipologie di soggetti (incluse le stesse imprese) per affrontare un problema sociale: il fatto di generare effetti che, pur certamente positivi, non portano ad un superamento strutturale della problematica sottostante.

Questa conclusione attribuisce ulteriore importanza all'innovazione quale motore dell'impresa, nella fattispecie della sua capacità di essere protagonista di miglioramenti consistenti del contesto economico e sociale di cui essa è parte. Il principio di integrare il più possibile gli obiettivi di business con quelli di sostenibilità ambientale e sociale si attua, dunque, nel prevedere una strategia dell'innovazione orientata a raggiungere un maggior vantaggio

competitivo insieme, o anche, attraverso, la soluzione a problematiche ambientali o sociali. L'innovazione diviene la cerniera tra obiettivi di business e obiettivi di interesse collettivo; quindi, tra l'introduzione di nuovi processi operativi, nuovi prodotti, ecc. in relazione alle sfide competitive e le stesse misure in funzione del miglioramento delle condizioni ambientali e sociali.

Per dare concretezza a questa visione dell'innovazione e del suo ruolo, occorre che all'interno dell'impresa, la gestione dell'innovazione sia effettivamente guidata dalla duplice finalità di cui si è detto e le persone coinvolte siano misurate in relazione al raggiungimento di entrambe. Allo stesso tempo, la gestione della sostenibilità deve essere basata sugli strumenti resi disponibili dall'innovazione. In concreto, le persone responsabili dell'attuazione della sostenibilità devono interagire strutturalmente con coloro che si occupano di innovazione, con il comune intento di implementare misure per la sostenibilità basate sull'innovazione (relazionale e/o tecnologica) e innovazioni in grado di generare anche valore collettivo.

Bibliografia

- Ayso S. *et al.* (2011), "Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation?". *Industrial Management and Data Systems*, 111 (9), 1399-1417.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Gebauer J., Fuller J., Pezzeri R. (2013), "The dark and the bright side of co-creation: triggers of members behavior in online innovation communities". *Journal of Business Research*, 66 (9), 1516-1527.
- Hart S.L., Sharma S. (2004), "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, 18 (1), 7-17.
- Kazadi K, Lievens A., Mahr D. (2016), "Stakeholders co-creation during the innovation process: identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders". *Journal of Business Research*, 69, 525-540.
- Moore G. (1999), *Crossing the chasm*. New York: Harper Collins.
- Osburg T. (2013), "Social Innovation to drive corporate sustainability". In: Osburg T., Schindpeter R. (eds.). *Social Innovation, CSR, Sustainability & Governance*. Berlin: Springer-Verlag.

2. Innovazione e creazione di valore sociale nella grande impresa: i risultati di un'indagine empirica

di Eleonora Fracassi

Introduzione

Il presente capitolo si fonda sull'assunzione secondo cui le imprese propense ad innovare il proprio approccio alla sostenibilità tendono ad attuare innovazione sociale. Quest'ultima si configura infatti come risultante dell'integrazione tra innovatività e sostenibilità dell'impresa.

In via generale, l'innovazione determina un mutamento delle pratiche e degli assetti presenti nel business di riferimento tramite l'apporto di un cambiamento di tipo strutturale. Soprattutto in caso di innovazioni radicali, più che incrementali, le dinamiche competitive del settore di appartenenza dell'impresa innovatrice si evolvono ed emergono nuove e differenti modalità di creazione di valore economico. Le aziende in grado di introdurre tali mutamenti divengono attori chiave dell'ambiente competitivo a cui appartengono in quanto determinanti nel definire nuovi modelli guida applicati dalle imprese competitor. Di conseguenza, gli standard del valore economico perseguibile aumentano e le modalità di creazione dello stesso cambiano.

Allo stesso modo, in tema di innovazione sociale, i cambiamenti strutturali derivano dall'innovazione delle tradizionali forme di gestione della sostenibilità; singolarmente, esse trovano difficoltà nel produrre impatto significativo se non corredate da elementi innovativi. Le diverse tipologie di innovazione consentono alle imprese di definire nuovi approcci alla sostenibilità i quali permetteranno di aumentare il valore aziendale quanto più saranno legati ad innovazioni radicali.

Nell'ottica della sostenibilità, l'innovazione consente di accrescere non solo il valore economico tradizionalmente prodotto da nuovi approcci strategici, ma anche il valore sociale creato da un'impresa orientata verso tematiche di CSR. La sostenibilità diviene pertanto innovazione sociale

quando la componente innovativa modifica l'approccio sostenibile adottato dall'impresa mutando le configurazioni di valore sociale ed economico da esso derivanti.

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di identificare le diverse tipologie di innovazione sociale realizzabili dall'impresa.

L'analisi di tipo esplorativo condotta ha consentito l'emergere di tematiche attinenti l'approccio, presente e prospettico, delle grandi aziende del campione all'innovazione della sostenibilità. La grande impresa è, infatti, di per sé uno *standard setter*, dunque, un attore dotato di considerevole forza economica e valenza sociale, in grado di definire approcci innovativi radicali, potenzialmente applicabili dalle altre imprese e senz'altro rilevanti in termini di impatto strutturale. Il complesso sistema aziendale, proprio di realtà di grandi dimensioni, rappresenta un contesto di notevole importanza per l'approfondimento di dinamiche innovative finalizzate a produrre effetti economici e sociali.

Nello specifico, vengono commentati i risultati dell'indagine basata sul rilevamento del tipo di innovazione sociale presente nelle imprese intervistate. Le diverse tipologie innovative orientate alla sostenibilità possono coinvolgere le relazioni tra impresa e *stakeholders*, la tecnologia (quindi l'offerta o i processi aziendali), il modello di business, l'assetto organizzativo e la *governance*. Ciascuna di queste modalità viene esplorata evidenziando le possibili interazioni e rilevando gli effetti da esse prodotti sul complesso aziendale.

Le diverse forme di innovazione sociale

L'innovazione sociale può essere definita come l'insieme di iniziative finalizzate al soddisfacimento di un bisogno collettivo attraverso modalità "nuove" e migliori rispetto a quelle tradizionali¹. Questa definizione si basa sulla coesistenza di alcuni elementi distintivi i quali determinano l'emergere di progetti sociali innovativi: si tratta della presenza di un bisogno collettivo, della componente innovativa (relativa alle relazioni e/o alla tecnologia), dell'impatto strutturale e della forza economica.

Tuttavia, questi elementi caratterizzano forme generiche di innovazione sociale le quali non prevedono una distinzione in funzione del tipo di attore che pone in atto il progetto. In questa sede, si intende comprendere quali

¹ Per ulteriori approfondimenti in merito alla definizione di innovazione sociale si veda M.G. Caroli, "L'innovazione sociale: caratteristiche chiave, determinanti e principali manifestazioni empiriche", in Caroli (2015, pp. 41-79).

siano le manifestazioni assunte dall'innovazione sociale nell'ambito di organizzazioni complesse: le imprese. Pertanto, in primis, occorre contestualizzare gli elementi rappresentativi dell'innovazione sociale nella prospettiva dell'attore e, successivamente, analizzare le diverse forme che essa può assumere nel contesto aziendale. Secondo questa logica vengono formulate due tipologie di assunzioni.

- L'impresa realizza innovazione sociale quando innova il proprio approccio alla sostenibilità, pertanto, quando in esso coesistono i seguenti elementi (Caroli, 2015): soddisfacimento di un bisogno sociale, innovatività (relazionale e/o tecnologica), impatto strutturale e forza economica.
- L'impresa può investire in innovazione relativamente alle proprie pratiche di sostenibilità focalizzandosi su diverse tipologie innovative: innovazione relazionale, tecnologica, del modello di business, del modello organizzativo e di *governance*.

Relativamente alla prima assunzione, elemento caratterizzante l'innovazione sociale è il soddisfacimento di un *bisogno collettivo*. In questo senso, l'impegno delle realtà imprenditoriali diviene particolarmente rilevante quando esso interessa le esigenze collettive proprie delle comunità locali, del settore, o del sistema Paese in cui opera l'impresa. Infatti, dato il ruolo economico e sociale di alcune aziende, le quali coinvolgono molteplici *stakeholders* (comunità, dipendenti, clienti, etc.), il proprio approccio alla sostenibilità non può prescindere da un certo tipo di interazione con la società (Weber, 1991). Il concetto di "impresa collaborativa" (Perrini & Tencati, 2008), infatti, riguarda quei soggetti che superando le logiche strettamente inerenti il proprio business contribuiscono alla crescita sociale e, se di notevoli dimensioni, allo sviluppo vero e proprio del Paese.

Diretta conseguenza dell'attuazione di iniziative sostenibili è l'*impatto strutturale* del progetto ovvero l'effetto prodotto dalle imprese in termini di valore sociale grazie agli investimenti in sostenibilità; questo è misurabile in funzione del livello di miglioramento del problema sociale affrontato. Allo stesso modo, *la forza economica*, rappresenta il valore economico generato da progetti socialmente significativi. Il valore economico creato dalla sostenibilità d'impresa è il risultato dell'attuazione di strategie competitive e di crescita che prevedono l'inclusione di tematiche socialmente rilevanti. Ne segue che, maggiore sarà la valenza strategica della sostenibilità rispetto agli obiettivi dell'impresa, maggiore sarà il valore, sociale ed economico, da essa prodotto. A tal proposito, diversi studi hanno dimostrato un effetto positivo e significativo della performance sociale dell'impresa su quella economica rilevando come l'investimento in iniziative di responsabilità sociale possa massimizzare il *market value* aziendale (Mackey *et al.*, 2005; Orlitzky *et al.*, 2003).

Un'ulteriore componente della definizione proposta è *l'innovazione*, la quale, nel contesto aziendale, rappresenta l'elemento necessario a massimizzare l'importanza della sostenibilità quale leva competitiva consentendo di aumentare l'utilità sociale ed economica da essa generata. Così come descritta, l'innovazione orientata alla sostenibilità d'impresa può assumere diverse manifestazioni: tecnologica (di prodotto/servizio e di processo), relazionale, relativa al modello di business, di carattere organizzativo e di *governance*. Nello specifico, si tratta di tipologie innovative da una parte strettamente legate alla definizione di innovazione sociale, dall'altra specifiche di quest'ultima applicata ad un contesto aziendale. Infatti, se l'innovazione tecnologica, relazionale ed in parte quella di modello di business rappresentano forme tradizionali generalmente poste in essere da molteplici attori sociali (NPO, attori pubblici, comunità ed imprese), l'innovazione organizzativa e di *governance* riguardano modalità più evolute attraverso le quali implementare iniziative ad impatto sociale. Questo assunto si basa sulla teoria stessa dell'impresa, la quale, come sistema aperto, tende a recepire gli stimoli esterni pertanto ad acquisire metodi e modelli implementati da altri soggetti (Levitt & March, 1988; Grant, 1997; March, 1991; Nonaka, 1991; West & Gallagher, 2007): è il caso delle forme di innovazione sociale basate sulla tecnologia, sulle relazioni e sull'intervento nel modello di business. Tali approcci, vengono generalmente utilizzati da soggetti che, nell'ottica di produrre un impatto sociale, modificano le proprie relazioni, introducono nuove tecnologie o definiscono modelli di business *ad hoc*. Si pensi ai progetti sociali innovativi realizzati da un'organizzazione no profit la quale coinvolge soggetti differenti in qualità di promotori o attori, rende accessibile una certa tecnologia a determinate categorie sociali oppure implementa un modello di business idoneo alla creazione di valore sociale ed al raggiungimento della sostenibilità economica². Tuttavia, l'impresa è allo stesso tempo un sistema chiuso che metabolizza quanto acquisito innescando un processo di apprendimento atto a personalizzare le competenze rendendole distintive del complesso aziendale stesso (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007; Eisenhardt *et al.*, 2000). Questo accade quando l'azienda, una volta apprese ed implementate le tradizionali forme di innovazione sociale (innovazione relazionale, tecnologica e di business), sviluppa delle modalità distintive della propria natura atte a distinguerla come soggetto imprenditoriale; si tratta dell'innovazione del modello organizzativo e di *governance* finalizzate alla creazione di valore economico e sociale. Queste forme ten-

² A tal proposito si veda il secondo rapporto del CERIS *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia* (Caroli, 2015), nel quale vengono approfondite le modalità di implementazione dell'innovazione tecnologica e relazionale impiegate da diversi attori e promotori al fine di realizzare progetti sociali innovativi.

dono infatti ad emergere successivamente quando il complesso aziendale, avendo adottato l'innovazione sociale nel proprio modello di business, nelle relazioni con gli *stakeholders* o nella tecnologia di prodotto/processo, ha ormai maturato processi interni maggiormente evoluti e diretti al coinvolgimento degli aspetti sociali nel contesto organizzativo e di *governance*.

Nell'intento di fornire evidenza empirica riguardo le assunzioni formulate, nel proseguo viene descritta ciascuna manifestazione dell'innovazione sociale, nonché le possibili interdipendenze tra esse esistenti, per il campione di aziende intervistate.

L'innovazione relazionale

L'innovazione relazionale orientata alla sostenibilità si basa sull'evoluzione del rapporto tra impresa e *stakeholders* (SH). La letteratura evidenzia come gli SH, interni ed esterni, forniscano continui input all'impresa affinché questa adotti comportamenti socialmente responsabili (Aguilera *et al.*, 2007). Ciò avviene al fine di far fronte ai rapidi cambiamenti del settore di appartenenza e per ragioni di responsabilità nei confronti del contesto sociale in cui l'azienda opera (Cuesta *et al.*, 2004; Aguilera *et al.*, 2007). Gli SH, infatti, quali principali portatori di interessi, rappresentano la prima fonte di identificazione delle esigenze sociali delle quali si fa carico l'impresa. Essi riflettono i bisogni del contesto in cui opera l'azienda e quindi influenzano l'approccio alla sostenibilità da essa costruito.

Data questa premessa, l'innovazione sociale di natura relazionale implica il progressivo coinvolgimento degli SH nelle pratiche di sostenibilità così da rendere quanto più strategica la rilevanza degli stimoli da essi forniti. A tal proposito, Lensenn *et al.* (2007) affermano come le relazioni con gli SH siano risorse strategiche fondamentali per il successo dell'impresa. Tale assunzione risulta coerente con il concetto di "impresa collaborativa" (Perini & Tencati, 2011) ovvero di azienda che, attraverso la collaborazione con altri attori, assume degli impegni socialmente rilevanti. Ne segue che innovare le modalità di relazionarsi con il network di riferimento consente all'impresa di assumere un approccio maggiormente sostenibile nei confronti dello stesso. Tale premessa consente la formulazione della seguente ipotesi concettuale:

"L'innovazione relazionale implica che l'innovazione nelle pratiche di sostenibilità dell'impresa venga realizzata mediante modalità innovative di relazionarsi con gli SH e quindi attraverso il progressivo coinvolgimento degli stessi".

In merito a questo assunto è possibile identificare diversi livelli di inclusione degli SH nelle tematiche di responsabilità sociale, pertanto, differenti tipologie di relazioni. In una modalità tradizionale, il coinvolgimento degli SH in iniziative di sostenibilità avviene caso per caso ed in funzione delle esigenze che emergono nel tempo (17% delle risposte) (Tabella 1). Tale relazione diviene progressivamente innovativa con l'instaurarsi di un confronto strutturato con gli SH dal quale emergono le problematiche sociali sulle quali focalizzarsi (50%). Ad uno stadio più avanzato di coinvolgimento, l'impresa non si limita a definire con gli SH le azioni operative inerenti la sostenibilità, ma anche gli obiettivi stessi (8%). Successivamente, un coinvolgimento sempre maggiore degli SH, implica la determinazione congiunta di una strategia inerente la responsabilità sociale (17%) fino a giungere all'inclusione degli stessi nel processo di evoluzione del modello di business in relazione alle esigenze di natura sociale (8%). In quest'ultimo caso si raggiunge il massimo livello di innovazione sociale derivante dalla componente relazionale. Infatti, nuove forme di coinvolgimento degli SH facilitano il processo di inclusione della responsabilità sociale nell'approccio strategico dell'impresa così da favorire crescenti opportunità di business e di creazione del valore (Post *et al.*, 2002; Hall *et al.*, 2003; Perrini & Tencati, 2011).

Tabella 1 – Tipologia di relazioni intrattenute con gli stakeholders relativamente all'innovazione sociale

Tipologia relazione	Percentuale
L'impresa ha un confronto strutturato con gli SH discutendo con loro le azioni per la sostenibilità	50%
L'impresa ha relazioni con gli SH non strutturate, ma basate sul coinvolgimento occasionale degli stessi nelle pratiche di sostenibilità adottate dall'azienda (MODALITÀ TRADIZIONALE)	17%
L'impresa delinea le sue strategie anche sulla base degli obiettivi di sostenibilità concordati nel dialogo con gli SH	17%
L'impresa concorda con gli SH gli obiettivi e le modalità di attuazione delle soluzioni alle problematiche di rilievo sociale	8%
L'impresa modifica il suo <i>business model</i> su stimolo degli SH per aumentare il valore generato dalla sua attività	8%
Totale delle risposte	100%

Le evidenze mostrano come l'innovazione relazionale risieda per lo più nel confronto strutturato con gli SH dal quale emerge l'approccio dell'impresa verso la sostenibilità (50%) (Tabella 1). Nell'8% dei casi è pre-

sente la forma più evoluta di innovazione relazionale, la quale implica non solo uno scambio sinergico con gli SH ma anche il loro coinvolgimento nella rilettura del modello di business in chiave sostenibile.

La concentrazione di risposte nell'ambito di un approccio basato su un confronto strutturato con gli SH indica sicuramente la comprensione da parte delle imprese dell'esistenza di forme più evolute di innovazione relazionale, ma anche la consapevolezza di una naturale tendenza verso il loro perseguimento. Tuttavia, risulta ancora piuttosto scarsa la condivisione degli obiettivi aziendali con gli SH nonché la loro inclusione nella definizione di orientamenti strategici basati sulla sostenibilità. Infatti, nonostante l'importanza delle relazioni con gli SH quale leva del valore (Post *et al.*, 2002), nel campione esaminato resta limitato il numero di imprese che include tale elemento nel processo di definizione del proprio approccio alla sostenibilità.

L'innovazione tecnologica

L'innovazione tecnologica applicata allo sviluppo sostenibile implica l'introduzione di nuovi prodotti/servizi o la riformulazione di alcuni processi aziendali al fine di soddisfare determinate esigenze sociali. Questa tipologia di innovazione sociale può implicare il collegamento con quella inerente il modello di business poiché, a fronte di una rilettura dello stesso in chiave sostenibile, è possibile innovare la propria offerta. In altri casi, le due tipologie di innovazione sono ben distinte (Jenkins, 2009).

La premessa concettuale riguardante questa modalità innovativa è la seguente:

“L'innovazione tecnologica implica che l'innovazione nelle pratiche di sostenibilità dell'impresa venga realizzata mediante l'introduzione di nuove tecnologie che rappresentano soluzioni adeguate a gestire una certa problematica di interesse sociale”.

L'applicazione della tecnologia al fine di gestire la sostenibilità in modo innovativo può derivare da una duplice motivazione. Da un lato per assolvere a specifiche richieste normative, soprattutto nel caso in cui i settori coinvolti riguardino le fonti energetiche, l'industria pesante o altri comparti produttivi i cui output richiedono forme di tutela nei confronti della collettività. Dall'altro, l'innovazione tecnologica può interessare in senso stretto le modalità di risoluzione di un determinato problema sociale: si pensi, ad esempio, alle diverse applicazioni e software impiegati al fine di gestire l'integrazione di determinate categorie svantaggiate nel mondo del lavoro.

Nell'indagine effettuata (Tabella 2) emerge come gran parte delle risposte alla domanda inerente l'innovazione sociale di natura tecnologica (88%) si fondi su una scelta consapevole dell'impresa la quale, a prescindere da particolari previsioni normative, decide spontaneamente di innovare il proprio sviluppo sostenibile mediante l'applicazione di nuove tecnologie di prodotto o processo. A tal proposito, alcuni autori evidenziano come le responsabilità sociale debba essere contestualizzata nelle scelte strategiche dell'impresa non potendosi limitare al mero rispetto di esigenze normative né ad una funzione accessoria della gestione aziendale (Perrini & Tencati, 2011).

Tabella 2 – Motivazioni legate all'introduzione dell'innovazione tecnologica relativamente alla sostenibilità

Motivazioni	Percentuale
Per innovare il modo in cui è risolta una determinata problematica di interesse sociale generale	88%
Per assolvere a previsioni normative in materia ambientale e/o sociale	12%
Totale delle risposte	100%

Riguardo agli ambiti coinvolti dall'innovazione tecnologica (Tabella 2), la maggiore sensibilità delle imprese è nei riguardi dell'ambiente e quindi del riciclo dei materiali, dell'inquinamento, etc. (45%). Come suggerito da Baumgartner & Ebner (2010) la dimensione ecologica è spesso connessa alla responsabilità sociale. Vi è in ogni caso un forte legame tra tipologia innovativa e settore di operatività dell'impresa: aziende che operano in determinati comparti produttivi e che riscontrano specifiche esigenze sociali risultano particolarmente propense all'applicazione dell'innovazione tecnologica proprio in funzione della natura del business praticato. A tal proposito, nelle interviste effettuate emerge quanto segue:

“Oggi il nostro piano strategico è orientato ad un tipo di business più sostenibile, questa è una risposta all'evoluzione del nostro contesto strategico e dei nostri SH, dove il tema cambiamento climatico è un tema fondamentale che orienta le nostre scelte”. Pertanto, l'innovazione tecnologica orientata alla sostenibilità “si verifica per ragioni di riduzione dell'impatto e di cambiamento del business”.

Allo stesso modo, altri affermano:

“vi è una parte sulla quale puntiamo per la responsabilità sociale, che fa parte del nostro modello di business, ed è quella tecnologica e della ricerca a supporto del ciclo di vita dei prodotti”.

Tabella 3 – Tipologie di ambiti sociali nei quali tende a diffondersi l'innovazione tecnologica

Tipologia di ambiti sociali	Percentuale
Riduzione dell'uso di materie, riduzione impatto inquinante delle attività, maggior uso riciclabili, miglioramento dell'impatto ambientale in generale	45%
Riduzione delle esternalità negative conseguenti alla produzione e/o immissione nel mercato di prodotti/servizi	25%
Miglioramento strutturale delle condizioni di lavoro dei dipendenti e del loro grado di soddisfazione	19%
Miglioramento dell'accesso ai prodotti/servizi dell'impresa da parte di categorie svantaggiate	13%
Totale delle risposte	100%

L'innovazione del modello di business

L'innovazione sociale relativa al modello di business implica la rivisitazione degli elementi della propria offerta in chiave sostenibile. Essa è spesso legata all'innovazione tecnologica poiché, in funzione del tipo di prodotto/servizio, l'intervento sul modello di business in chiave sostenibile può richiedere l'introduzione di nuove tecnologie. Relativamente a tale manifestazione, l'assunto teorico analizzato è il seguente:

L'innovazione del business model implica che l'innovazione nelle pratiche di sostenibilità dell'impresa venga realizzata mediante la modifica della proposta di valore, della mission o del revenue model al fine di migliorare una determinata problematica di interesse generale.

Questa, in alcuni casi, può portare a forme molto evolute di sviluppo sostenibile poiché implica il coinvolgimento diretto delle leve competitive inerenti appunto il *core business*. Ad esempio, quando la sostenibilità coinvolge la *value proposition* contenente l'offerta aziendale, le attività chiave finalizzate al funzionamento del modello, o le relazioni con i clienti, può derivarne un forte incremento in termini di vantaggio competitivo e quindi sia in termini di valore sociale che economico. Aguilera *et al.* (2007) evidenziano come la responsabilità sociale possa essere parte integrante delle strategie di business, pertanto, questo implica l'inevitabile riconsiderazione del modello d'impresa.

Le imprese che hanno deciso di investire in innovazione legata al modello di business hanno di fatto integrato in esso la responsabilità sociale poiché considerano quest'ultima “*un valore anche economico connesso al core business*” e “*parte integrante della strategica competitiva*”.

In merito alle tipologie di intervento (Tabella 4), l'innovazione del business in chiave sociale può implicare modifiche nella *value proposition* le quali avvengono a seguito di specifiche richieste degli SH o semplicemente al fine di incrementare il valore creato per la collettività. Un livello maggiore di innovazione sociale può verificarsi quando l'impresa intende effettuare un cambiamento nel modello di business inerente non solo l'offerta, ma lo stesso *revenue model* e quindi coinvolgendo la relazione con la clientela; a tal proposito, l'innovazione consiste nell'eliminare flussi di ricavi conseguenti lo sfruttamento del potere negoziale verso i clienti. Infine, ad un grado successivo, l'innovazione del modello di business si manifesta quando l'impresa si fa espressamente carico di specifici costi legati ai propri prodotti così da massimizzare il valore sociale creato.

Dall'indagine effettuata risulta che l'innovazione sociale basata sul *business model* è per lo più legata all'offerta (*value proposition*) piuttosto che alle componenti determinanti minori ricavi o maggiori costi a scopi sociali (Tabella 4). La maggior parte delle risposte fornite nelle interviste riguarda la volontà di introdurre la sostenibilità nel proprio concetto di prodotto non solo per soddisfare i clienti, e quindi incrementare il valore economico, ma anche al fine di creare valore sociale per la collettività (53%) (Tabella 4). Si noti, dunque, come entrambe le configurazioni di valore siano ritenute strategiche per le imprese a sostegno del fatto che le strategie competitive debbano considerare necessariamente anche profili di natura sociale connessi al ruolo dell'impresa nella società: come riferito nell'ambito di un'intervista

“una grande impresa si deve occupare anche delle problematiche sociali del Paese soprattutto quando queste sono inerenti alla propria area di business”.

I risultati mostrano, quindi, come l'impresa che intende innovare le proprie pratiche di sostenibilità mediante la modifica del *business model* si pone l'obiettivo di incrementare sia il valore sociale che economico. Tale legame riceve il supporto di diversi contributi teorici, ad esempio, Porter & Kramer (2006) rilevano l'importanza della responsabilità sociale quale fonte di opportunità di business dunque di potenziale vantaggio competitivo. In questo senso, l'innovazione sociale può essere considerata un'opportunità di business pertanto essa diviene parte integrante dell'orientamento strategico dell'impresa traducendosi in strategia di crescita finalizzata alla creazione di impatto sociale ed economico.

Tabella 4 – Tipologie di interventi innovativi sul business model legati alla sostenibilità

Tipologia di intervento innovativo	Percentuale
L'impresa ha innovato la VP in modo da creare un valore per la collettività e non solo per i propri clienti	53%
L'impresa ha modificato la propria VP per soddisfare specifiche richieste degli SH e migliorare le proprie performance di sostenibilità	33%
L'impresa si fa esplicitamente carico dei costi delle esternalità negative implicite nella produzione/consumo del suo prodotto e riflette tali costi sulla riduzione del margine	14%
L'impresa ha eliminato i flussi di ricavi e le determinanti di marginalità conseguenti allo sfruttamento del suo potere negoziale verso i clienti	0%
Totale delle risposte	100%

L'innovazione del modello organizzativo

Come precedentemente esposto, quando l'innovazione sociale coinvolge le relazioni, la tecnologia o il modello di business, essa assume forme di natura più tradizionale poiché l'impresa tende a recepire modelli implementati da altri soggetti rendendoli funzionali al proprio contesto. Tuttavia, quando il complesso aziendale diviene maggiormente evoluto e più maturo riguardo alle tematiche sociali, emergono nuove manifestazioni, frutto di processi interni, che implicano il coinvolgimento di aspetti organizzativi e di *governance*. Infatti, la responsabilità sociale di un'impresa risiede non solo nelle azioni che essa compie o nelle attività di business ma anche nell'impegno organizzativo e di *governance* assunto (Baumgartner & Ebner, 2010).

Quando la sostenibilità aziendale viene estesa a tutti i livelli dell'organizzazione può configurarsi un approccio innovativo inerente il modello organizzativo. L'assunzione argomentata è la seguente:

L'innovazione nel modello organizzativo implica che l'innovazione nelle pratiche di sostenibilità dell'impresa venga realizzata mediante l'introduzione di modifiche nel modello organizzativo.

In questo caso, l'innovazione sociale è tale in quanto lo sviluppo sostenibile viene condiviso, in modo innovativo, da tutti i membri dell'organizzazione (SH interni) tra i quali si diffondono la stessa cultura ed i medesimi

obiettivi aziendali. È il caso, ad esempio, dell'impresa che dichiara: “*avendo integrato la funzione legata alla sostenibilità*” con il vertice aziendale e quindi con la direzione dell'impresa “*abbiamo favorito la sua fruibilità a tutte le funzioni di business*”.

La diffusione della sostenibilità tra le varie funzioni rappresenta un livello di innovatività più o meno elevato a seconda delle motivazioni che inducono tale approccio. Una prima ragione che spinge l'impresa ad innovare il modello organizzativo è l'esigenza di assolvere a specifiche previsioni normative. Ad un livello più elevato di innovazione, l'impresa modifica l'assetto organizzativo al fine di aderire a specifiche richieste degli SH. Infine, l'obiettivo di incrementare il valore sociale prodotto rappresenta la motivazione corrispondente al più alto grado di innovazione organizzativa. Infatti, l'innovazione organizzativa, al pari di quella di *governance*, è maggiore all'aumentare del livello di maturità del complesso aziendale riguardo le tematiche di responsabilità sociale. In un primo stadio, l'impresa adotta delle modifiche strutturali per far fronte ad esigenze normative fino ad assumere un atteggiamento proattivo verso interventi organizzativi che implicano un impegno volontario (Baumgartner & Ebner, 2010).

I risultati nella Tabella 5 mostrano come la maggior parte delle risposte fornite dal campione di imprese verta sull'introduzione di un'innovazione organizzativa orientata alla sostenibilità per motivi riconducibili non solo alla volontà degli attori interni all'impresa (come ad esempio i lavoratori o altri SH), ma anche all'intenzione di incrementare l'impatto collettivo generato (50%). Ciò implica che tale innovazione può rappresentare una vera e propria modalità di natura strategica finalizzata all'incremento del valore sociale ed economico: ad esempio, in riferimento a quanto esposto nel primo capitolo, possono esservi delle modalità di organizzazione del lavoro fondate sulla sostenibilità, come alcune forme evolute di *smart working*, produttive di valore per i lavoratori (SH interni), per l'ambiente (valore sociale) e per l'impresa stessa (valore economico). Una maggiore concentrazione di risposte nell'ambito descritto riflette un livello di maturità in tema di innovazione sociale piuttosto elevato; ciò implica che le aziende che hanno indicato tale opzione risultano particolarmente mature in tema di innovazione sociale poiché hanno adottato modifiche relative al modello organizzativo non solo per esigenze di *compliance*, ma anche e soprattutto in relazione ad un impegno consapevole.

Tabella 5 – Motivazioni legate all'introduzione dell'innovazione organizzativa relativamente alla sostenibilità

Motivazioni	Percentuale
Per migliorare le sue performance di sostenibilità sociale rilevanti per i propri SH interni e con impatto significativo anche sull'interesse sociale generale	50%
Per migliorare le sue performance di sostenibilità sociale, aderendo a specifiche richieste dei propri SH interni	40%
Per assolvere a previsioni normative in materia, ad esempio, di lavoro, sicurezza, pari opportunità	10%
Totale delle risposte	100%

L'innovazione della *governance*

Al pari dell'innovazione organizzativa, l'innovazione sociale di *governance* si diffonde spesso in seguito, o contemporaneamente, all'emergere di altre forme innovative. Come esposto nel primo capitolo, si tratta, ad esempio, dei casi in cui le relazioni con gli SH assumono rilevanza strategica per la sostenibilità (innovazione relazionale) tanto da riconsiderare il ruolo dello *stakeholder engagement* negli organi di governo dell'impresa (ad esempio relativamente agli investitori). Inoltre, l'innovazione di *governance*, può emergere quando le tematiche di sostenibilità sono ormai integrate nel modello di business quindi si richiede una revisione dell'assetto governativo idonea alla rilevanza strategica delle stesse. A sostegno di ciò, in una delle interviste effettuate il CSR manager dichiara che: *“il cambiamento strategico della nostra impresa implica che vi sia una vera e propria funzione aziendale addetta all'innovazione della sostenibilità la quale riporta direttamente all'AD; questo proprio per sottolineare come la sostenibilità sia per noi un driver della competitività”*. In questa casistica risulta significativo l'avvicinamento della funzione sostenibilità all'area di direzione e coordinamento aziendale, evidenza che racchiude l'importanza dell'innovazione sociale in termini di competitività e creazione di valore. In funzione di ciò, l'assunto concettuale elaborato è il seguente:

L'innovazione nella governance implica che l'innovazione nelle pratiche di sostenibilità dell'impresa venga realizzata mediante la modifica degli assetti di governance.

Queste modifiche possono dipendere direttamente da specifiche esigenze normative o, ad un livello di innovazione maggiore, dalle richieste degli

SH. Infine, quando il cambiamento dell'assetto di *governance* è dovuto all'introduzione di una pratica che possa divenire un esempio per le altre aziende impegnate nella sostenibilità, si raggiunge il livello più elevato in termini di innovazione proprio perché obiettivo primario è il valore sociale creato. In modo similare, nel loro modello concettuale, Baumgartner & Ebner (2010) descrivono la responsabilità sociale in tema di *governance* identificando vari livelli: in un primo stadio vengono adottati dei modelli standard (*mandatory frameworks*), spesso imposti dalla normativa di riferimento, successivamente vengono implementate nuove regole ed assetti governativi quale conseguenza di un impegno diretto dell'impresa.

Le evidenze riguardo l'innovazione di *governance* orientata alla sostenibilità mostrano come nel 67% dei casi in cui è presente innovazione di *governance* essa è frutto dell'applicazione di specifiche previsioni normative e non della considerazione della stessa quale modalità strategica da attuare per creare valore (Tabella 6). Tale risultato dimostra che questa forma è spesso riferibile ad uno stadio più evoluto di innovazione sociale nel quale l'impresa, avendo già applicato altre modalità, si ritiene pronta ad intervenire anche sul modello di governo. Infatti, nell'indagine solo il 33% dei casi riguarda aziende che, avendo ormai consolidato le proprie forme di innovazione sociale, hanno introdotto dei cambiamenti nella *governance* mirati a supportare l'approccio strategico adottato e a divenire un esempio per le altre aziende del settore. Quest'ultima, quindi, a differenza dell'innovazione organizzativa, tende ad emergere in funzione di specifiche previsioni piuttosto che in relazione ad un impegno consapevole dell'impresa.

Tabella 6 – Motivazioni legate all'introduzione dell'innovazione di governance relativamente alla sostenibilità

Motivazioni	Percentuale
Per assolvere alle previsioni normative in materia	67%
Al fine di divenire un esempio per le altre aziende negli aspetti di <i>governance</i> rilevanti per la sostenibilità	33%
Per migliorare le sue performance di sostenibilità sociale, aderendo a specifiche richieste dei propri SH interni	-
Totale delle risposte	100%

Lo scenario complessivo

I seguenti risultati evidenziano la concentrazione delle diverse forme di innovazione sociale nell'ambito del campione analizzato. Nella maggior

parte dei casi è presente l'innovazione nel modello di business orientata alla sostenibilità (28%) (Tabella 7). Seguono l'innovazione relazionale (26%) e tecnologica (21%) segno che le forme tradizionali dell'innovazione sociale³ vengono impiegate anche nelle organizzazioni complesse al fine di generare impatto sociale (Tabella 7). L'innovazione organizzativa è presente nel 18% dei casi, mentre quella di *governance* nell'8%. Come precedentemente esposto, si tratta in entrambi i casi di forme per lo più connesse al processo di maturazione dell'innovazione sociale all'interno delle aziende. Nell'ambito di uno stadio maggiormente avanzato dell'innovazione sociale, già caratterizzato dalla presenza di manifestazioni legate alla tecnologia, alle relazioni o al modello di business, le imprese tendono a diffondere l'approccio allo sviluppo sostenibile a tutti i livelli dell'organizzazione apportando modifiche che consentano agli SH interni di parteciparvi. Allo stesso modo, anche la *governance* necessita di essere coinvolta in tale processo affinché possa contribuire alla creazione di una cultura aziendale orientata verso la sostenibilità innovativa, nonché alla definizione di obiettivi strategici che includano tale prospettiva. Rispettivamente, 7 imprese su 13 hanno dichiarato di realizzare anche innovazione organizzativa e solo 3 su 13 innovazione di *governance*⁴.

Tabella 7 – Tipologie innovative orientate alla sostenibilità presenti nelle imprese

Tipologie di innovazione	Percentuale
Innovazione del modello di business	28%
Innovazione relazionale	26%
Innovazione tecnologica	21%
Innovazione del modello organizzativo	18%
Innovazione della <i>governance</i>	8%
Totale delle risposte	100%

Per quanto concerne le prospettive future, il 27% delle risposte si focalizza sull'intenzione di rafforzare l'innovazione sociale basata sul modello di business (Tabella 8) tale aspetto è coerente con l'assunto che l'offerta di prodotti/servizi aziendali deve necessariamente essere coinvolta qualora si concepisca l'innovazione quale leva strategica finalizzata alla creazione di valore (sociale ed economico). Di pari importanza, al livello concettuale, è l'intenzione di rafforzare l'innovazione sociale di *governance* (23%)

³ Riguardo le definizioni delle diverse tipologie di innovazioni sociali si veda il secondo rapporto del CERIIS *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia* (Caroli, 2015).

⁴ I dati emergono dalle informazioni derivanti dall'analisi delle interviste effettuate.

(Tabella 8). Questa tipologia innovativa è infatti distintiva di un ambiente organizzativo evoluto, nel quale l'innovazione sociale è ormai parte integrante della strategia del valore e rappresenta una componente del *core business* sulla quale improntare lo sviluppo e la crescita aziendale.

Tabella 8 – Modalità di innovazione sociale nelle quali investire in futuro

Modalità di IS	Percentuale
Innovazione del modello di business	27%
Innovazione della <i>governance</i>	23%
Innovazione relazionale	19%
Innovazione tecnologica	15%
Innovazione del modello organizzativo	15%
Totale delle risposte	100%

Conclusioni

Nel presente capitolo sono state analizzate le principali forme di innovazione sociale verificando le modalità con le quali esse sono presenti nel campione di grandi imprese selezionato. È stato dunque definito il ruolo dell'innovazione nelle pratiche di sostenibilità rilevando come essa possa tramutarsi in una leva strategica per l'impresa finalizzata alla creazione di valore sociale ed economico.

In tema di innovazione relazionale orientata alla sostenibilità si riscontra come effettivamente essa si fondi sulla necessità di un confronto strutturato con gli SH il quale mira, in via evolutiva, ad includere tali soggetti nella progettazione della strategia di sviluppo sostenibile aziendale. Tuttavia, le imprese non presentano ancora un livello di innovazione sociale tale da prevedere l'apporto degli SH nel processo di rivisitazione del proprio *business model* in chiave sostenibile.

Riguardo all'innovazione tecnologica si è evidenziato il suo legame con il settore di operatività dell'impresa, e soprattutto con l'innovazione inerente il modello di business la quale coinvolge l'offerta aziendale e quindi le componenti di prodotto/servizio o processo interessate dalla tecnologia. Inoltre, dalle interviste emerge come, nella maggior parte dei casi, l'adozione dell'innovazione tecnologica, nonostante il possibile legame con il business, non sia conseguenza dell'applicazione di specifiche esigenze normative del settore, ma bensì frutto della volontà di innovare il modo di soddisfare un bisogno sociale.

Al livello di innovazione del modello di business orientata alla sostenibilità, dall'analisi emerge come essa venga certamente attuata mediante la definizione di una *value proposition* sostenibile volta sia al soddisfacimento dei clienti (valore economico), che alla massimizzazione del valore sociale creato per la collettività (valore sociale).

Per quanto concerne l'innovazione organizzativa, essa è legata alla diffusione dei valori sociali a tutti i livelli dell'organizzazione e quindi a ragioni basate sia sul coinvolgimento degli SH interni che sulla creazione di valore per la collettività, diretta conseguenza della proiezione all'esterno della cultura aziendale.

L'innovazione nella *governance* ai fini della sostenibilità è invece poco diffusa nelle comuni pratiche delle imprese. Essa sorge in conseguenza o contemporaneamente all'applicazione di altre forme innovative ed è maggiormente frutto del rispetto di specifiche normative, piuttosto che strumento strategico vero e proprio.

A conclusione di ciò, è possibile affermare che l'innovazione dell'approccio alla sostenibilità risiede per lo più nel prodotto/servizio e nelle relazioni con gli SH. Tali componenti rappresentano di fatto le modalità attraverso le quali l'innovazione sociale emerge nelle organizzazioni. Quasi tutte le imprese evidenziano l'esigenza di integrare l'innovazione sociale nel proprio *core business* rendendola una caratteristica vera e propria dell'offerta. Trattasi, pertanto, di tipologie innovative di matrice per lo più tradizionale le quali accomunano (soprattutto in caso di innovazione tecnologica e relazionale) un *modus operandi* proprio di tutti gli attori dell'innovazione sociale: imprese, organizzazioni no profit, soggetti pubblici e comunità. Le modalità innovative specifiche del contesto aziendale, ovvero quella organizzativa e di *governance*, restano ancora aspetti trattati in misura minore rispetto alle ormai condivise forme di innovazione sociale: tecnologica e relazionale.

Bibliografia

- Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J. (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations". *Academy of management review*, 32 (3), 836-863.
- Baumgartner R.J., Ebner D. (2010), "Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels". *Sustainable Development*, 18 (2), 76-89.
- Caroli M. (2016), "L'innovazione sociale: caratteristiche chiave, determinanti e principali manifestazioni empiriche", in *Modelli ed esperienze dell'innovazione sociale in Italia*. Milano, Franco Angeli.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic management journal*, 21 (10), 1105-1121.

- Grant R.M. (1997), "The knowledge-based view of the firm: implications for management practice". *Long range planning*, 30 (3), 450-454.
- Jenkins H. (2009), "A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises". *Business ethics: An European review*, 18 (1), 21-36.
- Levitt B., March J.G. (1988), "Organizational learning". *Annual review of sociology*, 319-340.
- Mackey A., Mackey T.B., Barney J.B. (2007), "Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies". *Academy of management review*, 32 (3), 817-835.
- March J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization science*, 2 (1), 71-87.
- Nonaka I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization science*, 5 (1), 14-37.
- Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis". *Organization studies*, 24 (3), 403-441.
- Perrini F., Tencati A. (2008), *Corporate social responsibility. Un approccio strategico alla gestione d'impresa*. Milano, Egea.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2006), "Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage". *Harvard business review*, 84 (12), 78-92.
- Teece D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic management journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic management journal*, 509-533.
- Weber B., Weber C. (2007), "Corporate venture capital as a means of radical innovation: Relational fit, social capital, and knowledge transfer". *Journal of Engineering and Technology Management*, 24 (1), 11-35.
- West J., Gallagher S. (2006), "Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software". *R&D Management*, 36 (3), 319-331.

3. Come la grande impresa innova per creare valore sociale

di Eleonora Fracassi

Introduzione

Questo capitolo illustra le condizioni e le modalità attraverso le quali l'innovazione, applicata alle tradizionali pratiche di sostenibilità, si evolve all'interno di una grande impresa creando un impatto sociale ed economico via via maggiore. Nello specifico, viene presentato un modello di sviluppo dell'innovazione sociale nelle grandi imprese nel quale i vari livelli di attuazione della stessa sono la risultante di diverse dimensioni. In corrispondenza di ciascuno stadio, sponsorizzazione, sperimentazione ed implementazione, si riscontrano differenti declinazioni delle seguenti variabili:

- tipologia di impegno, o *commitment* sociale, dell'impresa;
- cultura aziendale sull'innovazione sociale: ovvero il sistema dei valori dell'impresa influenzato dai fattori di spinta all'innovazione sociale e dalle ragioni che muovono la stessa ad impegnarsi in tali tematiche;
- tipo di impatto sociale creato, o che si intende generare, in termini di miglioramento della problematica affrontata;
- condizioni organizzative per gestire l'innovazione sociale, pertanto, la dimensione attribuita alla funzione innovazione sociale nell'ambito della struttura aziendale.

Successivamente, mediante la presentazione delle evidenze empiriche, avviene l'identificazione e la definizione di ciascuna componente nelle imprese intervistate. In linea generale, l'indagine mostra come l'innovazione sociale possa rappresentare per l'impresa una leva strategica utile per coniugare il rafforzamento competitivo, lo sviluppo di nuove opportunità di business e la creazione di valore collettivo. Le grandi aziende risultano incentivate ad apportare il proprio contributo al sistema Paese fornendo supporto a tutte quelle iniziative, generalmente di interesse collettivo, le quali rappresentano non solo fonte di espressione di un comune senso civico al

quale aderiscono tutti gli attori della comunità, ma anche potenziali opportunità di business (Curran *et al.*, 2000). Le esigenze sociali favoriscono dunque il sorgere di una nuova forma di domanda legata al soddisfacimento di bisogni collettivi attraverso modalità innovative. Ne segue che alle grandi imprese, impegnate in tematiche di responsabilità sociale ed aventi un ruolo importante nel sistema Paese, venga richiesto di rispondere a tali necessità mediante l'innovazione dei propri modelli.

Un modello di innovazione sociale per la grande impresa

Come illustrato nel precedente capitolo, la grande impresa realizza innovazione sociale innovando il proprio approccio alla sostenibilità; tale innovazione può riguardare le relazioni, la tecnologia, il modello di business, l'assetto organizzativo o quello di *governance*. Seguendo questa prospettiva, maggiore sarà l'impatto generato dall'innovatività delle iniziative aziendali, maggiore sarà il livello, inteso come grado di evoluzione e maturazione, dell'innovazione sociale. Il grado di innovazione sociale è identificabile non solo in funzione del tipo di impatto generato dalle iniziative aziendali, ma anche in relazione ai fattori che lo determinano. Il primo tra tali fattori è il grado di *commitment*, o impegno, dell'impresa nell'innovazione sociale, pertanto, in relazione al tipo di coinvolgimento dell'azienda nelle iniziative, vi sarà un certo livello di innovazione sociale. L'impegno può essere indiretto (impresa come promotrice dei progetti di innovazione sociale) o diretto (impresa quale concreto attuttore delle iniziative). Un secondo fattore ad influenzare il livello di innovazione sociale raggiunto è dato dalla cultura aziendale dunque da tutte quelle conoscenze e competenze, interne ed esterne, necessarie alla formazione di un sistema di valori basato su un approccio innovativo alla responsabilità sociale. Vi è poi la tipologia di impatto prodotto dalle iniziative sociali innovative realizzate dall'impresa, ovvero in che misura esse siano state funzionali alla risoluzione di un problema sociale. Infine, il livello di innovazione sociale raggiunto dall'impresa può derivare dalle condizioni organizzative del complesso aziendale e da quanto esse siano favorevoli alla diffusione della stessa nell'intero sistema; in questo senso, l'unità organizzativa che si occupa della gestione dell'innovazione sociale può essere esterna all'impresa o interna.

Nel modello concettuale proposto vengono identificati diversi livelli di attuazione dell'innovazione sociale proprio in funzione delle condizioni precedentemente descritte:

Sponsorizzazione: in questa prima fase, l'impegno dell'impresa è di natura indiretta, pertanto, essa è promotrice delle iniziative di innovazione sociale essendo altri soggetti i concreti attuatori delle stesse. A questo stadio, una cultura aziendale diffusa ed improntata alla sostenibilità innovativa non risulta ancora presente, l'impatto sulla problematica sociale non è definibile ed il contesto organizzativo non recepisce forme di innovazione sociale poiché essa viene gestita esternamente; la struttura organizzativa demandata all'attuazione dell'innovazione sociale è esterna all'impresa.

Sperimentazione: la concreta attuazione di iniziative sociali innovative da parte dell'impresa, un orientamento culturale basato sull'innovazione, la presenza di un impatto sociale non necessariamente elevato, ma comunque definibile, ed infine l'inclusione delle pratiche sociali innovative nella propria struttura organizzativa rappresentano le declinazioni delle variabili che sanciscono il passaggio alla *sperimentazione* di innovazione sociale. A questo livello, infatti, vi è un impegno diretto nelle iniziative ed è l'impresa stessa attore, non più promotore, dell'innovazione sociale. In via generale, l'impegno diretto delle imprese può esplicarsi mediante lo svolgimento di iniziative innovative improntate sul *core business* oppure ad esso complementari, in ogni modo, implica il coinvolgimento dell'organizzazione, elemento assente nella fase di sponsorizzazione. Nella sperimentazione, diversamente dalla sponsorizzazione, avviene la formazione di un orientamento culturale fondato sull'innovazione sociale. La conoscenza acquisita esternamente e quella maturata internamente determinano lo sviluppo di una cultura aziendale basata sull'innovazione sociale la quale consente l'applicazione della stessa alle attività di *core business* e quindi la creazione di valore. In questa fase, l'impatto prodotto corrisponde ad una vera e propria sensibilizzazione degli *stakeholders* riguardo la problematica. Se allo stadio di sponsorizzazione l'impatto sociale non è definibile in quanto l'impresa non è in grado di quantificarlo, nella sperimentazione dell'innovazione sociale emerge una forma di valore sociale la quale, pur non essendo ancora del tutto definita, corrisponde alla sensibilizzazione degli *stakeholders*. Dal punto di vista organizzativo, la gestione dell'innovazione sociale a questo livello avviene internamente, ma in modo poco strutturato (struttura organizzativa interna).

Implementazione: è il livello più avanzato di attuazione dell'innovazione sociale. Esso implica certamente un impegno diretto da parte dell'azienda. Inoltre, un orientamento culturale innovativo diffuso nell'intera organizzazione permette la definizione di veri e propri obiettivi strategici finalizzati all'innovazione sociale. Questa viene considerata una leva strategica volta alla creazione di valore diretta conseguenza del fatto che una cultura sociale

innovativa è insita nella strategia dell'impresa. Dunque, se in fase di sperimentazione è possibile osservare la formazione di un sistema di valori basati sull'innovazione sociale, nell'implementazione questi valori non solo vengono applicati alle attività di *core business*, ma divengono un parametro di definizione degli obiettivi strategici aziendali. Per quanto concerne l'impatto, in questa fase la problematica sociale può considerarsi affrontata in modo del tutto consapevole da parte dell'impresa e, dunque, migliorata in maniera evidente: tale gestione genera per l'impresa non solo valore sociale ma anche economico. Infine, è presente una struttura organizzativa *ad hoc* la quale si occupa strategicamente ed operativamente di gestire l'innovazione sociale (struttura organizzativa interna).

La Figura 9 illustra il modello concettuale proposto evidenziando i diversi livelli evolutivi dell'innovazione sociale nell'impresa: sponsorizzazione, sperimentazione ed implementazione. Per ciascuno di essi vengono descritte le tipologie di variabili (*commitment*, cultura, impatto e tipo di struttura organizzativa addetta all'innovazione sociale) attraverso le quali può essere individuato il relativo livello di innovazione sociale.

Figura 9 – Concettualizzazione del modello di innovazione sociale

	LIVELLI DI ATTUAZIONE DELL'INNOVAZIONE SOCIALE		
	<i>Sponsorizzazione</i>	<i>Sperimentazione</i>	<i>Implementazione</i>
<i>Commitment</i>	Indiretto	Diretto	Diretto
<i>Cultura aziendale</i>	l'IS non è presente nel sistema sei valor aziendali perciò coinvolge prevalentemente attività "non core"	l'IS coinvolge attività rilevanti anche dal punto di vista del business	l'IS è insita nell'orientamento strategico dell'impresa
<i>Impatto sociale</i>	sensibilizzazione degli SH	valore sociale	valore sociale ed economico
<i>Struttura organizzativa</i>	esterna	interna	interna

La presentazione delle evidenze empiriche

Nel proseguo del capitolo, vengono presentati i risultati empirici emersi dalle interviste effettuate alle imprese del campione. Pertanto, vengono analizzate nel dettaglio le variabili che influenzano il livello di innovazione sociale attuato dalle aziende e le loro possibili declinazioni nelle imprese. Si tratta delle forme di *commitment* nell'innovazione sociale, della tipologia di cultura sociale innovativa diffusa nell'organizzazione, del tipo di impatto

sociale prodotto e delle diverse condizioni organizzative nelle quali si inserisce l'innovazione sociale.

Mediante le evidenze riscontrate in merito a ciascuna componente e attraverso l'utilizzo del modello concettuale descritto, si perviene alla definizione dei vari livelli di innovazione sociale presenti nel campione di imprese intervistate.

Il grado di commitment

Una prima dimensione del livello di innovazione sociale presente in una grande impresa è data dal grado e dalla tipologia di impegno che essa pone nei progetti sociali innovativi. La definizione di tale componente è infatti antecedente alla determinazione di un disegno strategico inclusivo dell'innovazione sociale ed orientato pertanto alla creazione di valore.

Come descritto nella Tabella 9 vi è una tipologia di approccio basato sul coinvolgimento indiretto dell'impresa nelle iniziative (promozione). Ad un livello più elevato di innovazione sociale corrisponde, invece, un approccio diretto e quindi legato ad un ruolo di attore da parte dell'impresa. In questo caso, le iniziative possono essere realizzate da strutture interne costituite *ad hoc* oppure, poiché intrinseca nella missione dell'impresa, l'innovazione sociale è frutto dell'azione congiunta di tutto il complesso aziendale. La forma più ampia di coinvolgimento si basa sulla definizione di un modello di intervento replicabile e scalabile che possa essere impiegato da altre imprese e che rappresenti un *modus operandi* dell'azienda in più contesti sociali, poiché in grado di guidare l'attuazione dell'innovazione sociale.

Generalmente, vi sono imprese "reattive" al cambiamento sociale ed aziende "proattive" nei confronti dello stesso (Hart & Milstein, 2003). Le prime promuovono iniziative di responsabilità sociale al fine di rispondere a determinate esigenze dell'ambiente esterno: normative, competitive, dovute alla natura del settore di appartenenza ed alla sua evoluzione. Le seconde divengono invece attori diretti dell'innovazione sociale integrando, nelle forme più evolute, la responsabilità sociale nella propria *corporate strategy* (Aguilera *et al.*, 2007). Molte organizzazioni impiegano forme ibride di attivismo in tema di innovazione sociale date dalla convivenza sia di progetti sociali innovativi promossi dalla realtà aziendale, sia di iniziative realizzate internamente e frutto degli obiettivi strategici dell'impresa; si tratta di forme dirette ed indirette di *social engagement* (Martin & Osberg, 2007) che vedono l'azienda coinvolta quale promotore ed attore al tempo stesso.

Alla domanda finalizzata alla comprensione del ruolo dell'azienda quale

promotore e/o attore dell'innovazione sociale alcune casistiche confermano quanto esposto:

“Possiamo considerarci attori diretti dell'innovazione sociale. L'idea è che il nostro business debba essere un business che crea innovazione ed un benchmark per le altre aziende. Su questo abbiamo effettuato dei progetti nei quali siamo stati leader: ad esempio il riconoscimento da parte di Greenpeace, evento che ci porta come esempio verso le altre aziende concorrenti per aver assunto una visione sostenibile del business. Ci è stata riconosciuta dunque la coerenza nel fare business con l'integrare business e sostenibilità”.

“L'innovazione sostenibile è pilota all'evoluzione del business. L'azienda sperimenta e cerca di evolvere per mettere in atto delle pratiche innovative che poi diverranno in seguito una leva competitiva. La capacità innovativa diviene pertanto capacità di accelerare i processi di innovazione entrando a far parte del core business e portando all'accelerazione della competitività dell'impresa”.

In alcuni casi sono emerse forme organizzative ibride in tema di ruolo assunto nell'innovazione sociale, anche quale diretta conseguenza della struttura aziendale:

“per la gran parte ci occupiamo direttamente di innovazione sociale, ma deve pensare che noi siamo un'azienda che distribuisce, abbiamo al nostro interno degli artigiani che sviluppano la nostra linea: chi produce sono i laboratori, perciò questa ricerca ed innovazione (sostenibile) che mettiamo sul prodotto è qualcosa che avviene in completa partnership con loro”.

Di seguito vengono riportati i risultati ottenuti riguardo la tipologia di impegno assunto dalle imprese intervistate nell'innovazione sociale (Tabella 9). La maggior parte delle risposte implica un impegno per lo più focalizzato sulla promozione di progetti sociali innovativi; segue l'intervento in qualità di attori mediante l'utilizzo di strutture aziendali (Tabella 9). Tuttavia, la capacità di guidare l'orientamento all'innovazione sociale mediante la definizione di una *best practice* e quindi di un modello di riferimento resta una prospettiva ancora poco adottata dalle aziende. Tale risultato a sostegno del fatto che la formalizzazione vera e propria di schemi concettuali riguardanti il comportamento degli innovatori sociali rappresenta un argomento ancora in corso di evoluzione: nell'indagine, il 13% delle risposte si orienta verso tale approccio (Tabella 9). Tuttavia, ciò implica la presenza di un certo numero di imprese nel campione che, seppur di ridotta entità, opera adottando logiche molto avanzate di gestione dell'innovazione sociale.

Tabella 9 – Tipologia di impegno dell'impresa nell'innovazione sociale in qualità di promotore o di attuttore

Tipologia di impegno dell'impresa	Percentuale
L'impresa sostiene progetti sociali innovativi e gli attori che se ne occupano	40%
L'impresa utilizza proprie strutture, interne, che si occupano direttamente di realizzare progetti sociali innovativi	27%
L'innovazione sociale è intrinseca alla missione dell'impresa, pertanto è nei suoi obiettivi strategici e nella sua cultura organizzativa	20%
L'impresa guida l'attuazione di innovazione sociale orientando in tal senso le dinamiche evolutive del settore a cui appartiene	13%
Totale delle risposte	100%

La cultura aziendale

Il processo di creazione di una cultura aziendale improntata all'innovazione sociale inizia con la maturazione di competenze specifiche e quindi con l'identificazione delle fonti dalle quali acquisire tali input. Competenze di questo genere provengono sia dall'esterno dell'impresa, quale risposta ai cambiamenti dell'ambiente di riferimento (Teece *et al.*, 1997), che da risorse interne all'azienda stessa (Barney, 1996).

La grande impresa, la quale opera in un ampio contesto di riferimento, molto dinamico e spesso inquadrabile nel sistema Paese, pone la propria attenzione sulle dinamiche sociali e sul cambiamento delle esigenze collettive traendo da esso input per lo sviluppo di un *modus operandi* socialmente responsabile. Il vantaggio competitivo derivante da nuove opportunità di business è infatti connesso al monitoraggio dell'ambiente di riferimento e delle dinamiche che lo caratterizzano (Jenkins, 2009) poiché tale meccanismo innesca, seppur indirettamente, decisioni strategiche (Aguilera & Jackson, 2003). In questo contesto, l'acquisizione di competenze esterne inerenti la capacità di generare innovazione sociale può derivare dalla necessità dell'impresa di apportare beneficio al proprio business o dagli stimoli provenienti dagli *stakeholders* di riferimento. Alcune delle imprese intervistate identificano quali input all'innovazione sociale gli *stakeholders* ed il perseguimento di un effetto positivo per il proprio business:

“Il nostro piano strategico è orientato ad un tipo di business più sostenibile, questa è una risposta all'evoluzione del nostro contesto strategico e dei nostri stakeholders. Questa è anche una scelta di business, poiché nel contesto attuale un impianto di rinnovabili può essere costruito in meno tempo ed in meno tempo esse-

re produttivo e generare margini". La scelta aziendale in questo caso è guidata dal beneficio che il proprio business ha ricevuto grazie all'adozione di un approccio sostenibile ed innovativo.

"Bisogna avere il coraggio di farsi contaminare da altri soggetti e portare dentro di noi le competenze ed i trend, o sollecitazioni, che derivano dal mondo esterno, sempre nel nostro ambito/settore di riferimento". In questo caso, il ruolo degli stakeholders e dell'ambiente esterno riguardo lo sviluppo di un approccio socialmente responsabile ed innovativo viene ribadito.

Le ragioni che inducono l'azienda ad investire in innovazione sociale divengono esplicative del processo di acquisizione di tutte quelle competenze necessarie alla formazione di una cultura aziendale socialmente responsabile. La maturazione delle conoscenze avviene anche grazie a stimoli interni. Nello specifico, un orientamento dei vertici aziendali e della proprietà verso lo sviluppo dell'innovazione sociale contribuisce alla definizione di un sistema di valori ad essa associati. I manager posseggono infatti la capacità di esercitare la più diretta influenza sull'impegno dell'impresa nella responsabilità sociale poiché essi contribuiscono allo sviluppo della strategia aziendale e quindi degli obiettivi di allocazione delle risorse (Aguilera *et al.*, 2007). L'influenza dei vertici e della proprietà in merito a tematiche di responsabilità sociale emerge per motivi legati all'incremento della competitività aziendale, fortemente stimolata da un approccio votato all'innovazione. In questo senso, l'investimento in R&D ai fini sociali, il miglioramento della reputazione aziendale e l'attenzione verso gli *stakeholders* (Freeman, 1984) non possono che favorire la profittabilità di lungo periodo.

Contrariamente agli *stakeholders* esterni i quali influenzano solo indirettamente il profilo strategico ed i processi di *decision making*, i vertici manageriali e la proprietà definiscono e direzionano la linea strategica dell'impresa, pertanto, modificano in via diretta la cultura ed i valori aziendali. Nelle evidenze empiriche rilevate viene attribuita spesso molta importanza a questo elemento:

"...sicuramente abbiamo una visione del vertice molto forte su questo tema, il nostro CEO ed il CDA sono orientati verso questo modo di fare business, anche basandosi sull'esperienza. Il nostro AD ha un'attitudine verso questa mentalità e negli ultimi anni ha sviluppato tanti progetti".

Si noti come lo stimolo del vertice ad investire in innovazione sociale possa derivare non solo da motivazioni legate alla profittabilità dell'azienda, ma anche dal sistema di valori maturato al livello personale dai manager stessi.

“L’innovazione sociale deve partire dai vertici aziendali e poi recepire stimoli esterni. Se ricevi solo stimoli dall’esterno non sei in grado di percepire e capire cosa effettivamente succede. Deve pertanto esserci un buon mix tra le due cose”.

Gli attori operanti all’interno dell’impresa tendono infatti ad apportare la propria base di valori nell’azienda stessa, al di là degli interessi economici (Cyert & March, 1963; Davis *et al.*, 1997); questo sistema di principi morali, se diffuso a più livelli organizzativi, influenza l’orientamento culturale aziendale.

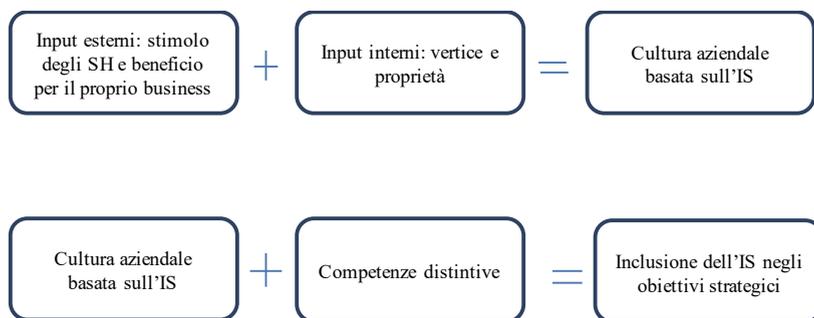
L’integrazione di fattori cognitivi interni ed esterni all’impresa determina dunque la formazione di una cultura aziendale basata sull’innovazione sociale che è diretta conseguenza di un processo di apprendimento (Figura 10).

Infatti l’ottenimento di nuove conoscenze esterne e la maturazione di quelle interne innesca tale processo che, se correttamente diffuso a tutti i livelli organizzativi, comporta la formazione di un sistema di valori. La fase successiva implica la trasformazione della cultura aziendale basata sull’innovazione sociale in leva competitiva. Questo avviene quando il processo di apprendimento innescato genera competenze distintive, le quali, sono alla base della definizione degli obiettivi strategici. Una cultura aziendale basata sull’innovazione sociale, frutto del processo di apprendimento e quindi della combinazione delle nuove conoscenze, se diffusa a tutti i livelli dell’organizzazione, può generare delle competenze distintive; esse inducono l’impresa a definire le proprie linee strategiche in funzione dell’innovazione sociale. La combinazione di quest’ultima con la strategia aziendale determina un impatto, o valore, non solo di natura competitiva, e quindi economica, ma anche di tipo sociale (Figura 10).

Successivamente vengono evidenziate le tipologie di risposte fornite dalle imprese intervistate in merito al tipo di stimolo (interno ed esterno) che ha determinato l’investimento in innovazione sociale ed alle ragioni sottostanti tale impegno (Tabella 10).

Queste motivazioni forniscono evidenza riguardo il sistema di valori inerenti l’innovazione sociale sviluppato da ciascuna impresa. Ad un basso livello di innovazione sociale l’impresa acquisisce semplicemente competenze esterne riguardo il problema sociale maturando un approccio alla responsabilità sociale non di natura strategica, ma bensì connesso ad attività di natura filantropica e pertanto accessorie rispetto al *core business*. Le conoscenze ottenute si tramutano in competenze distintive mediante l’integrazione di input esterni ed interni (derivanti dal vertice manageriale e dalla proprietà) e quindi attraverso la maturazione di un orientamento culturale. Ad un livello più elevato, l’innovazione sociale si tramuta in obiettivi strategici derivanti dalla formazione di competenze distintive.

Figura 10 – Lo sviluppo nelle imprese di valori basati sull'innovazione sociale



Relativamente al tipo di stimolo, l'impresa tende ad investire in innovazione sociale per lo più grazie all'impegno assunto dalla proprietà e dai vertici manageriali (45% delle risposte) (Tabella 10).

A sostegno di ciò vi è, infatti, la considerazione aziendale dell'ambiente esterno e delle esigenze sociali che lo caratterizzano fonte di stimolo per la successiva definizione di un orientamento strategico proiettato verso la creazione di valore economico e sociale.

Tabella 10 – Gli stimoli dell'impresa ad investire in innovazione sociale per migliorare le proprie pratiche di sostenibilità

Stimoli dell'impresa	Percentuale
L'impegno nell'innovazione per la sostenibilità deriva dalla proprietà e dai vertici aziendali (AD, CDA e top manager) (STIMOLO INTERNO)	45%
L'impresa investe in innovazione per migliorare la sua sostenibilità in quanto sollecitata dai propri <i>stakeholders</i> e dalla volontà di essere un attore positivo dello sviluppo sostenibile della propria comunità (STIMOLO ESTERNO)	36%
L'impresa investe in innovazione per migliorare la sua sostenibilità e da tale investimento deriva anche un diretto beneficio per il proprio business (riduzione costi, maggiore differenziazione, riduzione dei rischi, ecc.) (STIMOLO ESTERNO)	18%
Totale delle risposte	100%

Coerentemente con quanto detto in merito agli stimoli interni, le ragioni che spingono le imprese ad innovare le proprie pratiche di responsabilità sociale, sono per lo più focalizzate sulla definizione di obiettivi strategici

volti alla soluzione di problematiche collettive: il 57% delle risposte si concentra su questa motivazione (Tabella 11). Dato infatti il ruolo fondamentale degli stimoli interni, e quindi della proprietà, l'impegno sociale tende a tramutarsi in una leva del valore sia economico che sociale racchiusa nella *mission* e nel fine aziendale.

Tabella 11 – Le ragioni che spingono l'impresa ad innovare le proprie pratiche di sostenibilità

Ragioni	Percentuale
L'impresa è impegnata nell'innovazione delle proprie pratiche di sostenibilità poiché ha assunto nei propri obiettivi strategici la realizzazione di soluzioni a problemi collettivi e la generazione di valore condiviso	57%
L'impegno nell'innovazione per la sostenibilità deriva da un orientamento "culturale" diffuso e condiviso a tutti i livelli organizzativi	43%
Totale delle risposte	100%

L'impatto sul problema sociale

Grazie al processo di formazione di una cultura aziendale basata sull'innovazione sociale, l'integrazione di quest'ultima negli obiettivi strategici e di business può generare una leva competitiva direzionata verso la creazione di valore sociale ed economico. Alcune delle aziende intervistate hanno ribadito come, al fine di creare valore, sia essenziale collocare l'innovazione sociale direttamente nel business:

“Parlando della nostra azienda, essa rappresenta una realtà altamente tecnologica ed innovativa. Una parte della responsabilità sociale rientra nel nostro modello di business: si tratta della parte legata alla tecnologia ed alla ricerca a supporto del ciclo di vita dei prodotti. Ricordiamo che l'innovazione è parte della strategia quindi è un fattore per competere. Noi partiamo dalla valorizzazione di tutto ciò che è conoscenza e messa a fattor comune delle idee e da lì intendiamo basare una crescita del business che possa durare nel tempo ed essere sostenibile”. In questo senso l'innovazione sociale risiede nella cultura aziendale e viene pertanto integrata negli obiettivi strategici.

Inoltre, con riferimento all'innovazione sociale quale leva competitiva:

“La convenienza è una delle basi della responsabilità sociale. Se non c’è convenienza economica, per l’impresa che fa business non vi sarà mai responsabilità sociale. La responsabilità sociale è un valore connaturato nel business aziendale, il nostro è (...), quindi dobbiamo collegarci ad esso... proteggere le nostre strutture significa fare guadagni di scala” – pertanto generare valore economico – “e creare la possibilità di restituire al territorio degli asset immobiliari che consentano di attivare servizi ad impatto positivo sugli stakeholders locali” – dunque creazione di valore sociale.

L’inclusione dell’innovazione sociale nel *core business* aziendale rappresenta uno dei principali presupposti per la produzione di impatto sociale.

Il risultato generato dall’innovazione sociale in termini di soddisfacimento di un’esigenza collettiva, implica, pertanto, la scelta di un ambito di intervento da parte dell’impresa quanto più coerente con il proprio business; il suo impegno in tale direzione deriva dalla formulazione di una strategia che possa agire sull’innovazione sociale quale leva competitiva. Ne segue che le iniziative sociali ed innovative debbano necessariamente riflettere un modello strategico e quindi non singoli interventi circoscritti a specifici contesti.

Martin & Osberg (2007) distinguono un business sociale da un “*social service*” focalizzando l’interesse sul tipo di risultato da essi prodotto ed identificando nel primo un impatto di natura strutturale e nel secondo un *outcome* limitato alla realizzazione di singoli progetti. Secondo Porter & Kramer (2006) le iniziative filantropiche non possono generare un reale impatto sociale poiché non implicano la formulazione di un modello scalabile e quindi replicabile in diversi contesti competitivi; pertanto, esse rappresentano delle mere attività a favore del sociale, ma limitate a singoli progetti.

Ad un primo grado di impatto sociale gli effetti non risultano ancora definiti riguardo la problematica affrontata. Ad un livello successivo l’impatto sociale diviene frutto di un processo di sensibilizzazione che ha prodotto cambiamenti limitati, ma ha stimolato l’ambiente e gli *stakeholders* di riferimento. Ad un terzo livello l’innovazione sociale produce valore migliorando in modo evidente la problematica affrontata. Infine, l’impatto sociale è massimo quando l’impresa procede alla formulazione di un modello valido per il settore e per i competitor così che le iniziative divengano non soltanto produttive di valore sociale, ma anche economico.

Di seguito vengono evidenziate le risposte fornite dalle imprese in merito ai differenti livelli di impatto sociale: la maggior parte di esse (50%) si concentra su una tipologia di cambiamento prodotto dall’innovazione presente, ma in modo limitato, il quale ha sensibilizzato l’ambiente esterno e gli *stakeholders*, pur non essendo ancora risolutivo della problematica oggetto di intervento (Tabella 12). Il 21% delle risposte è tuttavia orientato verso la diffusione di un modello rappresentativo del *modus operandi* riguardante una cer-

ta innovazione sociale; ciò avviene indipendentemente dalla rilevazione di un impatto sociale concreto e misurabile sul problema affrontato, il quale, solo nell'8% dei casi, si considera migliorato (Tabella 12).

Tabella 12 – L'impatto generato dall'innovazione sociale praticata sul miglioramento del problema sociale oggetto di intervento

Impatto generato	Percentuale
L'innovazione nell'impegno sociale dell'azienda ha prodotto cambiamenti concreti ancora limitati riguardo al problema sociale affrontato, ma ha sensibilizzato gli <i>stakeholders</i> migliorandone la comprensione	50%
L'innovazione applicata all'impegno sociale dell'azienda rappresenta un modello da seguire per tutte le imprese del settore/mercato in cui l'azienda opera, anche perché quest'ultima si impegnerà per la sua diffusione	21%
L'innovazione applicata all'impegno sociale dell'azienda è ancora a livello sperimentale e non sono chiari i possibili impatti sulle problematiche affrontate	21%
L'innovazione per migliorare le pratiche di sostenibilità aziendale ha migliorato in modo evidente la problematica dove l'azienda voleva intervenire	8%
Totale delle risposte	100%

Le condizioni organizzative per attuare l'innovazione sociale

La corretta implementazione di una strategia, ai fini della creazione di valore, è frutto della coerenza tra orientamento strategico, azioni operative e condizioni organizzative (Chandler, 1962). Rispetto a queste ultime, qualora l'intenzione strategica coinvolga la definizione di un approccio socialmente innovativo, occorre identificare l'assetto nell'ambito del quale esso può essere attuato. Inoltre, per le grandi imprese, tale tematica risulta di importanza ancora maggiore, data l'esigenza, in sistemi complessi, di stabilire le funzioni di ciascun ruolo aziendale e di attribuire a diverse unità specifiche attività strategiche ed operative.

Nella maggior parte delle grandi imprese intervistate è presente una specifica unità, costituita *ad hoc*, per la gestione delle tematiche innovative e socialmente rilevanti (Tabella 12). L'unità è quasi sempre presieduta dal CSR manager il quale si occupa di definire le azioni operative riguardanti la realizzazione dei progetti di innovazione sociale; allo stesso vengono spesso demandate funzioni strategiche inerenti la definizione delle linee guida relative al tipo di approccio sociale innovativo.

“Non parliamo più di CSR rilegata nella funzione comunicazione, oggi abbiamo una vera e propria funzione che si occupa di queste tematiche chiamata Innovazione e Sostenibilità la quale riporta direttamente all’AD”.

“Nella nostra azienda è presente team multifunzionale coordinato dal CSR manager e composto da responsabili di funzione che nello svolgimento delle proprie attività devono sempre pensare a quelle che potrebbero essere di competenza della responsabilità sociale”.

Una casistica altrettanto diffusa si riferisce a progetti/obiettivi di innovazione sociale deliberati dal CdA ed affidati ad una o più unità organizzative caso per caso.

“nella nostra azienda la responsabilità sociale non è organizzata in un centro unico: parliamo di RS nell’area direzione centrale, comunicazione esterna e media, nella direzione strategie e politiche ambientali, nella direzione personale come welfare aziendale legato ai dipendenti”.

Di seguito vengono riportate le varie forme di evoluzione organizzativa dell’innovazione sociale e le tendenze riscontrate nel campione di imprese intervistate (Tabella 13). La forma corrispondente al livello più basso di innovazione sociale consiste nel delegare ad una struttura esterna le iniziative o nel realizzarle mediante forme di collaborazione con altri soggetti. Segue poi la gestione dell’innovazione sociale internamente all’interno dell’impresa, ma in modo del tutto privo di organizzazione o di formalizzazione. Si prosegue ad un livello più elevato mediante la formazione di una struttura interna che si occupa dei progetti di innovazione sociale. Tale struttura può essere più o meno organizzata a seconda del fatto che si tratti di un’unità *ad hoc* o di più unità organizzative che suddividono le proprie responsabilità in funzione della tipologia di intervento.

Come precedentemente esposto, la funzione legata all’innovazione sociale, nella maggior parte dei casi (47%), viene demandata ad un’unità organizzativa *ad hoc* che può coincidere con l’area di R&D o meno (Tabella 13). Segue la gestione della stessa da parte di una o più unità organizzative in funzione della tipologia di iniziativa sociale, quindi, caso per caso (26%) (Tabella 13). Si noti come la gestione organizzativa dell’innovazione sociale avvenga per lo più internamente all’impresa: complessivamente, nell’85% delle risposte, sono le strutture interne ad occuparsi dell’innovazione delle pratiche di sostenibilità dell’impresa a sostegno del fatto che l’internalizzazione della funzione innovativa favorisce il tramutarsi della responsabilità sociale in obiettivo strategico e quindi in leva competitiva (Tabella 13).

Tabella 13 – Il ruolo assunto dalla funzione legata all'innovazione sociale in azienda dal punto di vista organizzativo

Ruolo	Percentuale
Le innovazioni rilevanti per la sostenibilità dell'impresa vengono studiate e sperimentate nell'area Ricerca e sviluppo o in un'unità <i>ad hoc</i>	47%
I progetti/obiettivi di innovazione per la sostenibilità sono decisi dal CDA e affidati ad una o più unità organizzative caso per caso	26%
L'innovazione per migliorare la sostenibilità dell'impresa è generata da stimoli di vario genere che nascono in vari ambiti dell'azienda (in modo non organizzato o formalizzato)	12%
L'Innovazione per migliorare la sostenibilità dell'impresa è affidata ad una struttura esterna specializzata e controllata dall'azienda	5%
L'innovazione per migliorare la sostenibilità dell'impresa è realizzata attraverso collaborazioni con soggetti esterni indipendenti	5%
L'innovazione per migliorare la sostenibilità dell'impresa è generata da stimoli provenienti da fornitori e clienti o da altri <i>stakeholders</i>	5%
Totale delle risposte	100%

Un possibile approccio per fasi all'innovazione sociale nelle grandi imprese del campione

L'attuazione di innovazione sociale da parte dell'impresa può essere articolata in tre fasi definite in relazione al grado di *commitment*, alla cultura aziendale, all'impatto sociale generato ed alle condizioni organizzative attraverso le quali l'innovazione è attuata.

La prima fase può essere definita di **sponsorizzazione**; in questa il *commitment* è basato su azioni indirette di promozione dell'innovazione sociale; quest'ultima viene svolta da soggetti esterni rispetto alla struttura aziendale. Gli input esterni ed interni che formano la cultura aziendale non risultano integrati nella strategia d'impresa poiché connessi per lo più ad attività aziendali accessorie. In questo caso, l'impatto sociale sulla problematica affrontata non risulta particolarmente chiaro: si evidenziano progetti di impegno sociale dell'azienda per lo più di natura sporadica, circoscritti nel tempo, o comunque legati a contesti specifici e svincolati dall'attività principale dell'impresa (ad esempio attività di filantropia certamente benefiche per il contesto di riferimento, ma non strutturate e prive di sistematicità). La gestione delle iniziative sociali innovative riguarda strutture organizzative esterne all'impresa.

In corrispondenza di un livello di attuazione dell'innovazione sociale più elevato (**sperimentazione**), l'impegno delle imprese è di natura diretta poiché esse divengono veri e propri attuatori dell'innovazione sociale. L'avvio di un processo di apprendimento votato a stabilire un orientamento culturale di fondo consente l'implementazione di attività sociali innovative maggiormente inerenti al *core business* che possano generare un impatto in termini di soddisfacimento di un'esigenza collettiva (valore sociale).

Per quanto riguarda l'impatto sulla problematica sociale, in questa fase esso è maggiormente definibile in quanto legato alla sensibilizzazione degli *stakeholders* e di altri soggetti relativamente al problema affrontato. In tale circostanza è presente l'organizzazione dell'impresa: una struttura interna si occupa di gestire l'innovazione sociale.

Infine, quando l'innovazione proposta dall'impresa diviene un modello da seguire e quindi una *best practice* per gli attori appartenenti al contesto di riferimento, l'impatto si rivela sia in termini di valore sociale che economico. Tale livello di innovazione sociale (**implementazione**) implica la presenza di obiettivi ad essa riferiti direttamente nella strategia competitiva dell'impresa. Divenuta una leva del valore, l'innovazione sociale segue un proprio percorso strategico all'interno dell'impresa, dunque, rappresenta un modello replicabile in vari ambiti.

Nell'indagine effettuata rispetto al campione di grandi imprese si riscontra come, in funzione della tipologia di fattore analizzato, i livelli di innovazione sociale raggiunti dalle imprese possono essere differenti. Tale evidenza riflette come le imprese siano più propense a raggiungere elevati livelli di attuazione dell'innovazione sociale solo in relazione ad alcune componenti, le quali, per natura, risultano di più semplice gestione da parte del complesso aziendale.

Per quanto concerne il grado di *commitment* si evidenzia che le grandi imprese sono per lo più in una fase di sponsorizzazione dell'innovazione sociale poiché l'impegno in tal senso è di tipo indiretto. L'impresa, infatti, tende a realizzare l'innovazione sociale mediante la promozione dell'operato di altri soggetti, esterni, i quali sono gli attori diretti delle iniziative.

Relativamente alla diffusione di una cultura aziendale basata sull'innovazione sociale, si evince come le imprese realizzano innovazione sociale ad un livello elevato dunque di sperimentazione ed implementazione. Infatti, dall'analisi emerge che le ragioni che spingono l'impresa ad innovare il proprio approccio alla sostenibilità risiedono nella volontà di assumere nei propri obiettivi strategici la soluzione a problematiche sociali coinvolgendo le attività di *core business*. Ciò implica una cultura aziendale basata sull'innovazione sociale diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione, la quale rende

l'approccio alla sostenibilità una vera e propria leva del valore insita nella strategia d'impresa.

Coerentemente con il tipo di *commitment* prevalente, ovvero indiretto, l'impatto generato dalle iniziative sociali innovative tende a sensibilizzare gli *stakeholders* producendo dei cambiamenti, ma in misura limitata. Ne segue che il livello di innovazione in funzione dell'impatto sulla problematica è per lo più legato ad una fase di sponsorizzazione dell'innovazione sociale. Un maggiore impatto in termini di valore sociale ed economico potrebbe essere generato qualora l'impresa assuma un *commitment* maggiormente diretto divenendo vero e proprio attuatore dell'innovazione sociale.

Infine, riguardo le condizioni organizzative, dal campione emerge un livello piuttosto elevato corrispondente alla sperimentazione poiché la gran parte delle imprese presenta delle strutture interne *ad hoc* che si occupano della gestione dell'innovazione sociale. Questo implica una consapevolezza piuttosto diffusa che l'innovazione sociale, essendo considerato un fattore di importanza strategica, debba essere gestita mediante lo studio e la sperimentazione di approcci e modelli formulati da unità interne spesso anche coincidenti con l'area di ricerca e sviluppo.

In relazione a quanto detto, dall'analisi si evince il fatto che differenti componenti corrispondono a livelli di innovazione sociale non omogenei tra loro. Il grado di impegno nell'innovazione sociale e l'impatto da essa generato evidenziano una fase piuttosto iniziale: le imprese si coinvolgono indirettamente in iniziative sociali innovative con il risultato di sensibilizzare gli *stakeholders* verso tali tematiche, senza però produrre effetti risolutivi relativamente alla problematica sociale. La cultura aziendale e l'assetto organizzativo sono invece fattori rappresentativi di un livello elevato di innovazione sociale. Infatti, le imprese mostrano una forte propensione ad innovare la propria sostenibilità coinvolgendo tali tematiche nel proprio orientamento strategico. Queste tendono a definire obiettivi strategici in funzione di considerazioni basate sull'innovazione della sostenibilità e, in linea con tale presupposto, le condizioni organizzative risultano idonee alla gestione dell'innovazione sociale; la sperimentazione avviene infatti in unità organizzative costituite *ad hoc*.

In sintesi è possibile affermare che nelle imprese analizzate lo sviluppo dell'innovazione orientata alla sostenibilità sembra essere un tema ampiamente condiviso. La cultura aziendale e l'assetto organizzativo sembrano orientarsi verso una fase di implementazione, poiché la considerazione dell'innovazione sociale nelle attività di *core business*, e quindi nell'orientamento strategico aziendale, così come nella struttura organizzativa, implica un elevato livello di consapevolezza della stessa. Tuttavia, se le variabili strategiche ed organizzative lasciano supporre uno sviluppo piuttosto eleva-

to dell'innovazione orientata alla sostenibilità, l'impegno effettivo in tali iniziative e l'impatto da esse generato risultano ancora limitati. Una possibile conclusione in merito potrebbe riguardare la presenza di una forte consapevolezza della strategicità dell'innovazione sociale, tuttavia, non supportata da effettivi mezzi di implementazione della stessa.

Conclusioni

Questo capitolo ha illustrato i risultati dell'analisi empirica relativamente al modo in cui le grandi imprese intervengono nell'innovazione sociale; l'analisi ha in particolare verificato il rilievo di quattro fattori: *commitment*, del sistema aziendale verso l'innovazione sociale; cultura aziendale, l'impatto strutturale e le condizioni organizzative. L'indagine ha consentito di delineare le caratteristiche possedute dal campione di imprese analizzato in merito alle determinanti dell'innovazione sociale ed al grado di attuazione della stessa.

Rispetto al *commitment* o impegno, le imprese si dimostrano per lo più promotori piuttosto che attuatori diretti. Ciò implica l'assenza di vere e proprie strutture idonee all'implementazione delle iniziative sociali. Vi sono piuttosto azioni di sostegno nei confronti di soggetti esterni i quali realizzano operativamente i progetti sociali definiti dalle imprese. Relativamente al livello di cultura presente nell'impresa, è emersa l'importanza dell'impegno e dello stimolo proveniente dalla proprietà aziendale coerentemente con il fatto che l'inclusione dell'innovazione sociale negli obiettivi strategici dell'impresa rappresenta la prima ragione che spinge l'azienda verso tale direzione. Grazie all'input proveniente dalla proprietà e dal vertice manageriale, nonché alla loro cultura in tema di innovazione sociale, risulta infatti possibile tramutare la sostenibilità aziendale in una leva competitiva. Se l'implementazione dell'innovazione sociale si muove verso l'inserimento della stessa nella strategia dell'impresa, e quindi nel *core business*, quale diretta conseguenza di una cultura diffusa nell'organizzazione, l'impatto strutturale concretamente misurabile è ancora limitato. Tendenzialmente, le imprese dichiarano di aver prodotto dei risultati, ma relativamente alla sensibilizzazione degli *stakeholders* e dell'ambiente esterno in generale. Coerentemente con un grado di *commitment* rilevato per lo più indiretto (promotori), nella maggior parte dei casi non è possibile affermare che con il proprio impegno le imprese abbiano definitivamente risolto le problematiche sociali verso le quali risultano proiettate. Tuttavia, anche se l'impatto sociale non è chiaramente determinabile, emerge la tendenza delle aziende a definire e diffondere un modello che possa rappresentare un

esempio da seguire per le altre imprese del settore in merito all'applicazione dell'innovazione alle pratiche di sostenibilità. Occorre però sottolineare che il più ampio limite nel rilevare con chiarezza l'impatto sociale prodotto risiede nella difficoltà di misurazione dello stesso. Tale ostacolo impedisce infatti l'oggettiva evidenziazione degli effetti generati dall'innovazione sociale realizzata dalle imprese

Infine, per quanto concerne la struttura organizzativa, è stato rilevato come le imprese si avvalgano per lo più di strutture interne costituite *ad hoc* per gestire l'innovazione relativa alle pratiche di sostenibilità. Ciò avviene in linea con quanto detto in merito alla cultura aziendale: relativamente a questa variabile, è emerso come le imprese tendano ad includere la responsabilità sociale nei propri obiettivi strategici. Dunque, la gestione dell'innovazione sociale all'interno di un'unità organizzativa specifica ne esalta la rilevanza competitiva, poiché in questo modo, la sperimentazione delle pratiche di sostenibilità avviene nell'ottica di favorire approcci innovativi aventi un potenziale strategico. Tuttavia, se la variabile culturale e quindi strategica risulta in linea con quella organizzativa, essendo rappresentative di elevati livelli di attuazione dell'innovazione sociale nelle imprese, occorre rilevare che il grado di *commitment* e l'impatto generato corrispondono di fatto ad uno sviluppo minore della stessa.

In estrema sintesi conclusiva, l'innovazione orientata alla sostenibilità rappresenta un elemento ampiamente condiviso dalle imprese e piuttosto formalizzato nel proprio orientamento strategico, tuttavia, è ancora parziale l'impegno diretto che esse assumono verso iniziative sociali innovative ed il loro conseguente impatto.

Bibliografia

- Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J. (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations". *Academy of management review*, 32 (3), 836-863.
- Barney J.B. (1996), "The resource-based theory of the firm". *Organization science*, 7 (5), 469-469.
- Chandler A.D. (1962), "Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise", *Massachusetts Institute of Technology Press*, 120.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), "A behavioral theory of the firm". *Englewood Cliffs*, NJ, 2.
- Davis J., Hirschl T.A., Stack M. (Eds.) (1997), "Cutting edge: technology, information capitalism and social revolution", *Verso*.
- Freeman R.E. (1999), "Divergent stakeholders theory". *Academy of management review*, 24 (2), 233-236.

- Hart S.L., Milstein M.B. (2003), "Creating sustainable value". *The Academy of Management Executive*, 17 (2), 56-67.
- Jenkins H. (2009), "A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises". *Business ethics: A European review*, 18 (1), 21-36.
- Martin R.L., Osberg S. (2007), "Social entrepreneurship: The case for definition". *Stanford social innovation review*, 5 (2), 28-39.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), "Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage". *Harvard business review*, 84 (12), 78-92.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic management journal*, 509-533.
- TEPSIE (2014), *Social Innovation Theory and Research. A Guide for Researchers*. Social Innovation Europe.

4. *L'evoluzione delle relazioni con gli stakeholders*

di Riccardo Maiolini

Introduzione

In questo capitolo si affronta il tema delle diverse forme di *stakeholder engagement* (in seguito anche solo per brevità di lettura “SE”) e di come le imprese ne abbiano sviluppato forme innovative. Come emerso finora nei precedenti capitoli, quando si parla di innovazione sostenibile si fa riferimento ad un processo relazionale che vede le imprese sempre di più interconnesse con i propri *stakeholders* al fine di individuare soluzioni innovative. È grazie alla rete sociale che si instaura tra i diversi attori che si costruiscono soluzioni nuove in grado di risolvere problemi complessi. Date queste premesse, la componente relazionale ed il modo in cui si costruiscono tali relazioni diventa il vero cardine di una strategia sostenibile di successo. Questo capitolo si occupa di comprendere in che modo le imprese costruiscono tali sistemi relazionali cercando di esplorare le principali fasi del processo di SE.

Il capitolo propone la seguente struttura: la prima parte è dedicata alla disamina dei principali filoni di letteratura sul tema dello SE come forma di vantaggio competitivo. La seconda parte è dedicata allo sviluppo esplorativo delle interviste alla base della ricerca empirica. Nella terza ed ultima parte si propone un modello teorico di SE, frutto della ricerca esplorativa precedente. Le conclusioni, in fine, propongono dei commenti sui risultati e tracciano future proposte di ricerca.

Il paradigma dell'organizzazione aperta

La creazione di conoscenza passa sempre di più per forme collaborative in cui le imprese coinvolgono un grande numero di *stakeholders*. Questo

cambio di paradigma è guidato principalmente da due trend. In primo luogo, le imprese richiedono sempre più conoscenze complesse durante il loro processo di innovazione (Day, 2011). In secondo luogo, gli *stakeholders* sono sempre più specializzati, interconnessi tra di loro, e disposti a condividere la loro conoscenza e le proprie idee con le imprese, in una logica sempre meno conflittuale e sempre più partecipativa (Gebauer *et al.*, 2013). Ecco quindi che il tradizionale paradigma industriale basato sulle risorse interne e uniche di un'impresa (Barney, 2001, 1996) lascia spazio ad un modello di tipo relazionale che vede nello SE un importante fattore di sviluppo (Bruni & Zamagni, 2015; Caroli, 2015; Lenssen *et al.*, 2007; Perrini & Tencati, 2011). Si arriva così ad un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale della stessa secondo logiche aperte (in cui si prenda spunto dal modello di *open innovation*¹). La conoscenza per generare nuove idee non è esclusivamente detenuta dalle imprese, ma è diffusa all'interno di un'ampia rete di attori di natura diversa (ecosistema).

Un ecosistema è uno spazio in cui i diversi attori utilizzano modelli relazionali che utilizzano nuove forme di ingaggio e scambio tra gli attori stessi (Cappa *et al.*, 2016), e che sono orientati alla collaborazione attraverso forme di sviluppo partecipative (Klobas, 2007)².

Il successo di qualsiasi forma di innovazione dipende dal grado di coinvolgimento dei diversi beneficiari con i promotori e gli attuatori di tali innovazioni (Caroli, 2015) attraverso logiche di interconnessione e partecipazione, con i principali *stakeholders* (Freeman, 2010; Harrison & Freeman, 1999). La considerazione di un numero maggiore di interessi fa sì che le aziende sviluppino un sistema di creazione di valore maggiore rispetto a quanto succedeva precedentemente; il valore che si crea è innanzitutto sostenibile e rappresenta il risultato di una evoluzione delle relazioni e conseguentemente della reputazione nel tempo (Wheeler *et al.*, 2005).

¹ Secondo la logica dell'*open innovation*, un'impresa si apre verso l'esterno secondo logiche collaborative. L'apertura segue due canali: un'apertura in entrata, ovvero la collaborazione con altri soggetti che portano conoscenza e innovazione dentro l'azienda, e dall'altra parte apertura in uscita, ovvero rendere fruibile a tutti ciò che si è creato con la collaborazione di tutti. In questo particolare caso, si fa riferimento per lo più alle forme di apertura in entrata e come i processi relazionali con gli *stakeholders* impattino positivamente su tale relazione.

² Questo tipo di innovazioni sono frutto di una azione collettiva, di cui fanno parte un insieme di aziende, fornitori, clienti, centri di ricerca, università, istituzioni e partner di altro tipo. Innovazioni sostenibili sono quindi innovazioni che avvengono all'interno di un ecosistema di attori che collaborano in ogni fase di ricerca, sviluppo, implementazione e disseminazione di una innovazione.

Principali contributi in letteratura sul tema dello *stakeholder engagement*

Le relazioni tra e con gli stakeholders

La capacità di creare relazioni è una delle principali fonti di vantaggio competitivo, proprio perché non tutte le imprese sono in grado di svilupparlo (Deephouse, 2000)³. La capacità di gestire relazioni tra soggetti è una risorsa difficile da imitare poiché nasce da un processo dinamico unico e tipico delle parti coinvolte. Ne consegue che lo SE, come ampiamente dimostrato in letteratura (vedi Ayuso *et al.*, 2011; Troshani & Doolin, 2007; Ayuso *et al.*, 2006; Robert & Bradley 1991) può rappresentare uno strumento di creazione di vantaggio competitivo con il quale le moderne imprese creano o catturano innovazione al di fuori dei loro confini. Non tutte le relazioni tra *stakeholders* ed imprese si traducono in fattore di forza, ma è la capacità di ingaggiare positivamente gli *stakeholders* che crea valore aggiunto. È quindi necessario che da relazioni specifiche con gli *stakeholders* si creino competenze altrettanto specifiche attraverso le quali si possano selezionare quelle relazioni che effettivamente creano vantaggio competitivo (Cui & Yao, 2011; Reuter *et al.*, 2010). Il dialogo con gli *stakeholders* è stato studiato nella maggior parte dei casi dal punto di vista degli *stakeholders* stessi, guardando per lo più alle modalità di soddisfacimento delle loro richieste e al modo in cui le organizzazioni possono ridurre il livello di conflitto, in caso di interessi discordanti.

Come recentemente sottolineato da Hart e Sharma (2004), gli approcci finora studiati dello SE non considerano il potenziale coinvolgimento degli *stakeholders* in termini di cambiamento o evoluzione, ma si sono soffermati sullo studio dei modi di risolvere incertezza e ridurre il rischio di conflitto. A conferma di ciò, la maggior parte degli studi finora condotti hanno sempre guardato allo strumento di ingaggio degli *stakeholders* come ad uno strumento di moderazione e riduzione di conflitti, più che ad uno strumento di ampliamento della conoscenza e del modo in cui individuare ed elaborare processi di innovazione (Elston *et al.*, 2014). Diversi studi dimostrano che un alto coinvolgimento degli *stakeholders* migliora le relazioni, aumenta

³ Per la definizione di *stakeholder* ci si riferisce alla descrizione data da Freeman (2010), dove uno *stakeholder* in un'organizzazione è, per definizione, qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento dell'obiettivo dell'organizzazione. Clarkson (1995) estende il concetto di *stakeholder* ad un individuo o gruppi che hanno, la proprietà, i diritti o un particolare interesse nelle attività di un'impresa. Il processo di adozione di innovazione e di *stakeholder engagement* coinvolge il bilanciamento e la negoziazione di domande spesso contrastanti di tutte le parti interessate.

la fiducia e riduce i conflitti (Beierle & Konisky, 2001; Ansell & Gash, 2008; Jones-Walters & Cil, 2011). I processi di SE devono basarsi su richieste dirette e univoche, sia da parte delle imprese che degli *stakeholders* stessi⁴. La definizione degli obiettivi è una fonte di opportunità in quanto permette lo svilupparsi di relazioni concrete, basate su problemi e fatti reali, piuttosto che su tematiche vaghe e generiche (Svendsen, 1998)⁵. Se cambiano le richieste, cambia il modo di relazionarsi con gli *stakeholders*, ed è necessario che cambi anche il modello alla base di tali relazioni. Per apporare tutti questi cambiamenti è necessario innovare i modelli organizzativi e le modalità di relazione tra le parti (Caroli, 2015). Il grado di innovazione aumenta nel momento in cui si riducono i conflitti tra attori e si collabora in ottica coesiva, cercando di trasformare relazioni in opportunità di miglioramento e crescita (Emerson *et al.*, 2009). Una logica propositiva e non conflittuale, amplifica le capacità relazionali e mette in rilievo le possibilità di individuare punti di debolezza sui quali lavorare insieme per migliorarli.

Sviluppare innovazione insieme agli *stakeholders* può essere complicato a causa delle difficoltà di valutazione dei risultati economici e sociali dei diversi partecipanti, laddove non coincidano esigenze ed obiettivi. Data questa difficoltà nel far coincidere le esigenze, è dimostrato in letteratura che l'apporto da parte degli *stakeholders* nei confronti di processi di innovazione avviene, nella maggior parte dei casi, con un apporto innovativo di tipo incrementale (Roberts and Bradley, 1991; Dew *et al.*, 2009; Sarasvathy and Dew, 2005) più che radicale. Questo è dovuto al fatto che le innovazioni incrementali rientrano in schemi comprensibili alle diverse parti così come la valutazione di eventuali risultati economici e/o sociali.

Per quanto riguarda invece innovazioni di tipo radicale, oltre alla difficoltà in sé di comprendere l'innovazione e l'impatto che questa può avere su una determinata organizzazione, diventa particolarmente complicato far

⁴ Elston *et al.* (2014) hanno recentemente dimostrato che laddove le parti dichiarano esplicitamente i loro interessi, si raggiungono obiettivi condivisi con un basso livello di conflitto. L'apertura al dialogo e la trasparenza con cui si dichiarano gli obiettivi rende il processo di *stakeholder engagement* più duraturo nel tempo. Gli stessi autori propongono di studiare successivamente gli effetti di uno *stakeholder engagement* duraturo, soprattutto cercando di comprendere se questo produce risultati maggiormente sostenibili.

⁵ Svendsen (1998) sottolinea nel suo libro l'importanza di passare da un modello di *stakeholder management* ad un modello di *stakeholder collaboration*, ovvero pensare ad un modello organizzativo che passi dalla gestione di ogni singolo interesse proposto dagli *stakeholders* come antagonista agli obiettivi degli azionisti, alla formulazione di processi che diano la possibilità ai manager di conoscere tutti gli obiettivi degli *stakeholders*, condividerli e trovare punti comuni. L'apertura e la trasparenza, sempre secondo Svendsen, permette di ottenere risultati cosiddetti "win-win-win" dove l'output ottenuto soddisfa gli azionisti, il management e gli *stakeholders*, creando così una relazione che porta risultato di lungo medio termine.

comprendere anche a tutti gli *stakeholders* quali possono essere i vantaggi che ne possono derivare. Ne consegue una chiara difficoltà interpretativa prima che operativa. Recenti analisi dello sviluppo di innovazioni sostenibili hanno dimostrato che esiste una connessione tra l'attuazione delle innovazioni e la cooperazione delle organizzazioni con le altre organizzazioni e altri gruppi di *stakeholders* (Pogosian and Dzemyda, 2012)⁶. Lo sviluppo di innovazioni sostenibili attraverso la cooperazione tra *stakeholders* è frutto di processi di condivisione di conoscenza. Risultati migliori si ottengono quando gli *stakeholders* sono coinvolti nel processo di sviluppo complessivo; quando tale sviluppo si basa su un approccio aperto, questo porta a prestazioni più elevate (Yarahmadi and Higgins, 2012), dove per approccio aperto si intende un approccio in cui le organizzazioni non solo ricevono input dall'esterno, ma trasformano questi input in azioni concrete volte a modificare il loro modo di fare business, estraendo informazioni utili dall'ambiente che le circonda in maniera proattiva e non passiva. L'approccio è aperto e soprattutto collaborativo. Le imprese non reagiscono più agli stimoli dall'esterno in maniera passiva cercando solo di adattarsi alle richieste c.d. esterne, ma anticipano tali richieste a loro vantaggio.

Coordinare le attività di *stakeholder engagement*

Come già sottolineato nei precedenti capitoli (in particolare nel primo) uno degli elementi essenziali dell'innovazione sociale, intesa come connubio tra innovazione tecnologica e innovazione relazionale risiede proprio nelle capacità delle imprese di sviluppare nuove relazioni con gli *stakeholders*. Relazioni che si manifestano nel fatto che l'impresa si colloca sullo stesso piano degli altri soggetti con i quali collabora (Porter & Cramer, 2011) per identificare insieme con loro la soluzione a determinati problemi di interesse generale. Questo nuovo modo di relazionarsi ha bisogno di un processo strutturato, suddiviso in fasi, nelle quali si cerca di cogliere aspetti propositivi della relazione, al fine di ottenere un output innovativo in relazione al bisogno analizzato. La novità che si propone con le moderne forme di SE riguarda la creazione di una partnership tra impresa e gruppi di *stakeholders*, al fine di creare una coalizione tra attori finalizzata al perseguimento di un obiettivo comune e reciprocamente vantaggioso.

⁶ La funzione principale di un processo di innovazione è quello di creare valore per l'organizzazione e gli *stakeholders*. Questo processo avviene in diverse fasi che servono a identificare quali *stakeholders* siano in grado di assistere al meglio la creazione di innovazione rispetto a (1) l'identificazione degli *stakeholders* principali, (2) la priorità dei loro interessi e (3) l'integrazione delle esigenze tra le diverse parti interessate (Susnienè *et al.*, 2007).

Si tratta di programmare strumenti in grado di produrre risultati risolutivi di problemi socialmente rilevanti che portino al miglioramento della qualità della vita dei membri dell'ecosistema in cui detta partnership si inserisce attraverso una sapiente integrazione di risorse e competenze (Tencati & Zsolnai, 2008). Questo processo, oggi, è favorito dall'utilizzo di tecnologie abilitanti (Maiolini *et al.*, 2015; Maiolini *et al.*, 2016) che supportano la libera circolazione di idee e conoscenza, creando effetti moltiplicativi rispetto a quanto analizzato in precedenza con i vecchi sistemi di gestione degli *stakeholders*.

La creazione di una coscienza collettiva e la diffusione di informazioni sulla sostenibilità delle soluzioni proposte, piuttosto che sull'urgenza di intervento su un ambito piuttosto che un altro rappresenta un paradigma che non può essere nemmeno immaginato separatamente dai progressi tecnologici in atto nel nostro secolo. Le moderne tecnologie consentono di utilizzare, per esempio, la rete come veicolo dinamico ed efficace per reperire informazioni e contesto culturale in cui ogni attore oltre a proporre idee, al tempo stesso, può valutare e selezionare le proposte pervenute dagli altri partecipanti (Venturi e Zandonai, 2016).

La vera novità risiede nell'aver cambiato l'impostazione di massima, passando da un sistema di gestione dei conflitti e di risoluzione di singole istanze, ad un modello omnicomprensivo che cerca di far collaborare attori diversi tra di loro, non al fine di soddisfare il singolo bisogno, ma per apportare esperienza e conoscenza in grado di trovare soluzione a problematiche riconosciute tali da tutti gli attori. In tal senso, laddove si risolvano tali questioni, il valore che si ottiene è condiviso tra tutti e crea esternalità positive per l'intera collettività⁷. Molti aspetti che riguardano la capacità di innovare di un'impresa sono sincretici in quanto frutto di un processo di *learning by doing* (Levith & March, 1988) e di accumulazione di conoscenze frutto di relazioni che si sviluppano nel tempo con attori selezionati per grado di interesse. Ne consegue che forme innovative di SE sono frutto, innanzitutto, di nuove modalità di organizzazione e gestione della conoscenza basate, essenzialmente, su architetture e su relazioni organizzative di tipo collaborativo. Attraverso la collaborazione con gli *stakeholders* (vedi primo capitolo del rapporto) l'impresa cerca di costruire relazioni in grado

⁷ Secondo Tidd e Bessant (2009), un processo di innovazione può essere definito come un "multiplayer game" (p. 84) in cui un risultato ottimale (di innovazione) dipende dal modo in cui si instaurano relazioni collaborative tra una molteplicità di attori. Questa complessità è soprattutto gestionale: si richiede alle organizzazioni di instaurare un network di relazioni collaborative (Normann & Ramirez, 1995), sia sul piano tecnico che relazionale, al fine di rispondere adeguatamente alle eterogenee esigenze dei diversi attori al fine di mantenere una posizione di vantaggio competitivo sul mercato (Zagnoli & Radicchi, 2011).

di soddisfare le aspettative relative al suo impatto sul miglioramento dell'ambiente e della Comunità. Tale innovazione è per lo più una innovazione relazionale che permette una maggiore condivisione e uno scambio di conoscenza tra i diversi attori.

In altre parole, la creazione e gestione di nuova conoscenza avviene all'interno di un network di attori che lavorano *ad hoc* su una specifica esigenza, elaborando soluzioni attraverso processi collaborativi di creazione di blocchi di conoscenza utili al fine individuato. Tali innovazioni passano per una modalità avanzata di implementazione delle soluzioni e (nei casi più evoluti) attraverso una riorganizzazione della *governance* dell'organizzazione. Tutto passa, in conclusione, attraverso l'impegno degli organi di gestione dell'organizzazione nel coinvolgere gli *stakeholders* nelle scelte strategiche e nelle politiche per migliorare il grado di sostenibilità ambientale e sociale dell'impresa stessa.

Metodologia e descrizione del campione

Questo studio si basa su un approccio alla ricerca di tipo qualitativo, il cui principale obiettivo è colmare un vuoto in letteratura in relazione alle diverse fasi che caratterizzano un processo di SE). La ricerca si basa su una analisi empirica costruita attraverso semi strutturate ad un campione di manager responsabili della funzione sostenibilità all'interno di un determinato numero di organizzazioni. Sono stati intervistati 13 manager, appartenenti tutti a diverse organizzazioni. Al fine di ottenere sufficienti informazioni per elaborare i risultati di questa ricerca, i suddetti manager sono stati intervistati due volte, attraverso interviste semi strutturate.

Oltre alle registrazioni delle interviste sono stati analizzati, dagli autori di questo capitolo, tutti i materiali ufficiali relativi al tema della sostenibilità (bilanci sociali o report di sostenibilità) forniti direttamente dai manager agli intervistatori. Tutti i materiali sono stati quindi processati attraverso l'utilizzo di un software di ricerca qualitativa (NVivo 10) e i risultati ottenuti tramite questo software sono stati successivamente validati dai due ricercatori in maniera indipendente. In un secondo momento, i due autori si sono poi confrontati e hanno costruito una lettura ed un commento dei loro risultati, confrontando le loro proposte teoriche con i dati e viceversa (Dubois & Gadde, 2002). Si riportano di seguito i risultati dell'analisi empirica attraverso il processo di elaborazione delle interviste appena descritto.

Analisi dei dati

Dall'analisi delle interviste del campione di imprese che hanno partecipato alla ricerca emergono una serie di interessanti spunti di riflessione che riguardano, in principal modo, il rapporto strategico tra le funzioni di *corporate responsibility* e i processi innovativi di SE. Dall'analisi delle interviste emergono 7 fasi caratteristiche del processo di SE che sono state distinte in: (1) identificazione del problema (2) Verticalizzazione dello SE (3) Relazione di prossimità (4) Progettazione e identificazione dei ruoli (5) Identificazione dell'attività (6) Analisi di impatto (7) replicabilità del modello⁸.

Identificazione del problema

Ogni problematica di rilevanza sociale è gestita all'interno di un'azienda distinguendo innanzitutto tra azioni volte alla riduzione di ogni qualsiasi forma di esternalità negativa da parte dell'azienda (emissioni, impatto sul territorio) o azioni attraverso le quali le imprese possono produrre degli impatti positivi (valorizzazione *stakeholders* locali, supporto ad iniziative di attori esterni, promozione di attività ad impatto sociale).

“farei una differenza tra gli ambiti nei quali pensiamo di poter fare qualche cosa che ha un effetto positivo, nel senso noi procuriamo nessun effetto negativo, ma se ci impegniamo in quell'ambito quindi il saldo è positivo”.

“[...] Invece se pensiamo agli aspetti dove noi potremmo generare qualcosa di positivo al di là di quella che è la nostra attività d'impresa me ne vengono in mente almeno due...”.

“Poi ci sono i casi in cui sappiamo di avere un impatto negativo e vorremmo che questo impatto fosse ridotto ai livelli minimi attraverso ad esempio forme di engagement”.

Questa prima distinzione è necessaria per comprendere il grado di consapevolezza da parte delle aziende verso la SI. Nel caso della riduzione di esternalità negative c'è sempre piena consapevolezza sulle linee di azione

⁸ L'analisi svolta con i dati a disposizione permette di esplorare le diverse fasi e mostrare quelle che sono le principali caratteristiche di ognuna di esse, secondo un approccio di tipo esplorativo. Si rimandano a successivi studi aspetti più di dettaglio, come per esempio le modalità di passaggio da una fase all'altra e se questo avviene in maniera sequenziale o parallela.

delle imprese e su dove andare ad intervenire. In tal caso ogni singola iniziativa viene gestita secondo una logica di riduzione dei conflitti e soddisfacimento dei bisogni di quegli *stakeholders* che maggiormente subiscono l'impatto negativo.

Le aziende si riconoscono dirette responsabili di tale impatto negativo e agiscono in maniera tale da ridurre l'impatto delle proprie azioni principalmente attraverso processi di riorganizzazione o innovazione interna (rinnovamento impianti, costruzione nuovi spazi di lavoro, efficientamento energetico, razionalizzazione materie prime, riutilizzo materiali, etc.). in questo tipo di interventi gli *stakeholders* contribuiscono in base alle loro richieste ed esigenze, monitorando tali riduzioni o sollevando specifiche richieste. Laddove alcuni *stakeholders* posseggano asset specifici ed utili, possono intervenire in questo processo apportando le proprie tecnologie o *know-how*.

“Effettivamente sono loro (gli stakeholders) che fanno concretamente con risolvere il problema sul loro territorio, non possiamo fare a meno della loro expertise; con il tempo hanno sviluppato degli strumenti (per lo più di know how, qualche volta anche tecnologie), sarebbe sciocco non provare a sfruttarli”.

L'impatto positivo che le imprese cercano di produrre riguarda per lo più azioni volte a risolvere problemi sociali che riguardano la collettività nel suo senso generale.

Molto spesso la ricerca di tali azioni viene esplicitamente indirizzata secondo le risposte che le imprese ricevono dagli *stakeholders*, con i quali non solo si progettano tali attività, ma molto spesso si rimanda agli *stakeholders* stessi la possibilità di intervenire operativamente sul risultato di tali azioni. In un contesto socialmente allargato, le imprese ricoprono un ruolo diverso, cercando di porsi come attori all'interno di un network relazionale più ampio. In questi casi, le imprese svolgono il ruolo di promotore di una specifica azione e cercano negli *stakeholders* degli attuatori specializzati con un alto livello di consapevolezza sul singolo problema che si vuole risolvere.

“Verticalizzazione” dello stakeholder engagement

Data la complessità di informazioni che ogni intervento richiede e la differente risposta che gli *stakeholders* pongono a diversi problemi, la letteratura sullo SE da tempo ha dimostrato che la selezione degli *stakeholders* con i quali intervenire sulla risoluzione di un problema dipende dal modo in

cui le imprese selezionano gli *stakeholders* stessi, secondo criteri normativi (Mitchel *et al.*, 1997) o attraverso processi di autoselezione (Maitlis, 2005). Ciò che emerge dal nostro studio è una necessità da parte delle imprese in primis di avviare relazioni con *stakeholders*, singoli o gruppi di questi, attraverso un criterio selettivo che guarda alla verticalizzazione della singola problematica, cercando quindi di interloquire solo con quei soggetti che sentono direttamente il problema e di conseguenza hanno un grado di interesse elevato.

“In alcuni casi interveniamo con delle attività che abbiamo chiamato volontariato di competenza, cercando di far coincidere gli interventi dei nostri dipendenti con le specifiche richieste, secondo una logica di attinenza tematica”.

“Abbiamo un programma di collaborazione sulla sharing economy e abbiamo un programma speciale con Bla Bla Car [...] insieme abbiamo creato una serie di servizi ad hoc per chi utilizza servizi di carpooling”.

“in realtà l’avvio di una partnership con l’università su questo specifico tema ha rappresentato la possibilità concreta per una organizzazione come la nostra di avviare un’attività di innovazione in modo particolare legata anche al cliente e all’offerta commerciale del nostro core business”.

Questo modo di relazionarsi con gli *stakeholders* è innovativo per due principali ragioni: da una parte si rende selettiva la fase di dialogo per trovare risposte efficienti ad un determinato problema, d’altra parte, laddove uno stesso problema richieda soluzioni applicative diverse tra di loro (per esempio in diverse aree geografiche dove le aziende operano) l’impresa svilupperà relazioni specifiche andando a contattare e dialogare *stakeholders* diversi in base al livello di customizzazione che gli interventi richiedono.

“Il concept è gestito dalla corporate come modello di fondo che poi adattiamo in base ai partner in maniera operativa rispetto al posto e luogo in cui decidiamo di svilupparlo”.

La verticalizzazione delle relazioni con gli *stakeholders* diventa anche un modo per fare interventi più selezionati e mirati; attraverso il processo di verticalizzazione, ogni impresa può gestire parallelamente più progetti, andando ad allocare risorse e competenze specifiche in base agli interventi che porta avanti.

Relazioni di prossimità

Conseguenza diretta della verticalizzazione è la prossimità delle relazioni che si instaurano sul territorio. La maggior parte degli interventi viene riconosciuta a monte della catena decisionale, ma poi deve essere applicata, e molto spesso progettata, direttamente nelle aree in cui l'intervento avviene.

“Questo si porta dietro anche rispetto alla possibilità di organizzare sul territorio nazionale delle iniziative che hanno un peso diverso rispetto a quelle che possiamo fare noi”.

“Sono prevalentemente progetti piccoli, locali che hanno a che vedere con la scuola, onlus ecc. sono prevalentemente progetti no profit e non per forza innovativi, lo scopo è più quello di fare una cosa co-partecipata”.

In questo senso, oltre ad un alto livello di specializzazione dei rapporti con gli *stakeholders*, diventa fondamentale che tali relazioni avvengano in maniera diffusa sul territorio, secondo una logica di relazione di prossimità.

“Ogni presidio ha i suoi partner locali con cui collabora; l'azienda ha costruito un concept ed esporta così un modello. Dopodiché il nostro principale stakeholders di riferimento, grazie alla partnership che abbiamo costruito, individua partner e prodotti locali tenendo conto sia della caratterizzazione locale del prodotto in sé che della preparazione del prodotto stesso. Noi puntiamo ad una produzione artigianale che tiene conto delle condizioni e caratteristiche di ogni località”.

La prossimità può essere declinata in due modi: un primo modo riguarda l'identificazione di problemi diversi tra di loro in base ai luoghi in cui si sviluppano soluzioni di SI.

“Ogni luogo ha le sue caratteristiche; con il tempo ci siamo resi conto che è controproducente cercare di risolvere tutto allo stesso modo; conviene concentrarsi sui diversi territori e pensare soluzioni ad hoc”.

In questo primo caso, ad ogni relazione corrisponde un diverso attore che oltre per esperienza e competenze, collabora con l'azienda anche per vicinanza al problema (perché per esempio è uno *stakeholders* della comunità sui cui si va a costruire l'iniziativa, o perché legittimato all'interno di una determinata comunità).

La prossimità relazionale, spesso, necessita di essere replicata nelle diverse aree geografiche in cui l'organizzazione agisce perché le richieste nascono dai diversi territori e dagli *stakeholders* che operano nei territori stes-

si. Molto spesso succede che le imprese aprano tavoli di lavoro con gruppi di *stakeholders* in diverse aree di intervento perché le soluzioni richiedono applicazioni decentralizzate e specifiche. Ne consegue che in ogni territorio si trovino soluzioni *ad hoc* che sono frutto di un lavoro di dialogo e implementazione “customizzato” secondo le esigenze specifiche delle comunità in cui si opera. La replicabilità del modello dipende dalla capacità di adattamento di soluzioni da un luogo ad un altro, dove varia il livello di adattabilità a seconda delle diverse esigenze che trovano voce nei luoghi in cui l’impresa opera.

Progettazione e definizione dei ruoli

Le fasi di verticalizzazione e di relazione di prossimità servono alle imprese per dialogare con gli *stakeholders* e allo stesso tempo proporre o ricevere stimoli e informazioni sulle diverse iniziative sociali in cantiere. Il risultato di questa fase interlocutoria si concretizza nella possibilità di definire i diversi ruoli degli attori all’interno di una iniziativa di SI.

Come recentemente affermato in letteratura (Caroli, 2015), una innovazione è sociale nel momento in cui si costruiscono relazioni innovative tra i diversi attori che partecipano alla soluzione di un determinato bisogno.

La decisione dei ruoli e le modalità di partecipazione alla soluzione di tali bisogni avviene attraverso lo SE. Questo strumento serve alle imprese per analizzare in concreto gli apporti che ogni attore può mettere in campo nella definizione di una soluzione. Le posizioni, gli interessi e le capacità degli *stakeholders* permettono a un’impresa di calibrare il suo impegno e di conseguenza quello degli altri, distinguendo tra quelli che sono i promotori e gli attuatori delle diverse iniziative in essere.

“Con il tempo il modello che abbiamo sviluppato ci ha portato a dire che dovevamo modificare l’approccio ed estendere questa idea iniziale di apertura della stessa progettazione con gli enti locali; di aprirla di più. Anche la cittadinanza dovrebbe avere la possibilità di dire la sua e auspicabilmente anche di poter influire sul progetto finale. Questo è il disegno che abbiamo in testa ma che non abbiamo ancora realizzato del tutto. Abbiamo iniziato lo scorso anno a coinvolgere con incontri la cittadinanza”.

L’identificazione dei ruoli assume una rilevanza strategica, rappresentando la prima fase di co-produzione di decisioni e contenuti tra gli *stakeholders* e le imprese, dove gli *stakeholders* partecipano anche come potenziali destinatari della soluzione finale.

“Insieme abbiamo cercato di capire quali sono i temi chiave su cui una società come la nostra può intervenire, temi su cui noi cerchiamo di lavorare e dare il nostro contributo”.

“Cerchiamo sempre di coinvolgerli in tutte le nostre iniziative, capire a cosa sono interessati. Questo è importante in termini di allineamento: prima di fare un intervento dobbiamo essere sicuri che sia utile a qualcuno (dato che abbiamo anche sempre un problema di scarsità di risorse da non sottovalutare)”.

Secondo quanto detto da Kiser e Percy (1980), la partecipazione degli *stakeholders* concorre non tanto a produrre il *core* dell'attività innovativa, ma ne accresce la quantità e/o la qualità.

Tale concetto diventa ancora più importante se si sposta l'attenzione dalla relazione con il singolo *stakeholders* (co-produttore) verso un modello collettivo con multipli attori (c.d. *stakeholders multiplicity*). Tale spostamento di attenzione da un livello individuale a quello collettivo è spiegato in letteratura da Bradsen e Pestoff (2008) con la dimostrazione che la co-produzione può essere distinta in tre diverse forme: *co-governance* (partecipazione sia alla fase di *planning* che di *delivery* ma non alla produzione che spetta all'impresa), *co-management* (co-gestione dell'iniziativa anche in questo caso prodotta dall'impresa) e *co-production* (assetto nel quale gli *stakeholders* partecipano alla produzione dell'iniziativa almeno in parte).

Identificazione dell'attività

La soluzione o attività da adottare è frutto di un processo di co-creazione con gli *stakeholders* o di un processo, da parte dell'azienda, di abilitazione allo sfruttamento di risorse, competenze o asset nei confronti degli *stakeholders*. Nel primo caso, nei processi di co-creazione, l'azienda e gli *stakeholders* progettano una soluzione *ad hoc* e, attraverso un progetto pilota, testano l'iniziativa.

“Lavoriamo con Impact hub in Italia come incubatore di riferimento per promuovere un processo di educazione e di avvicinamento al tema dell'imprenditorialità sociale; noi abbiamo in mente dei temi che rappresentano le future sfide del nostro settore, le proponiamo attraverso impact hub e proviamo a raccogliere proposte innovative secondo un processo di open innovation”.

“Sono i partner che ci propongono i progetti, in base alla loro expertise, e poi capiamo insieme come farli”.

Nel secondo caso, a prescindere da chi identifica la soluzione, l'azienda mette a disposizione degli *stakeholders* una serie di risorse (tangibili o intangibili) che servono a questi ultimi per attuare la soluzione individuata. L'azienda in questo caso svolge il ruolo di abilitatore di un processo di SI e necessita del supporto operativo degli *stakeholders* in quanto non possiede da sola le competenze per rendere operativo tale progetto.

“Abbiamo fatto dei seminari di co-progettazione con GreenPeace e messo loro a disposizione risorse sia umane che tecnologiche. Ci dicono loro come è meglio fare. Queste attività, sono evidenze di come l'azienda intende muoversi in territori delicati. Dobbiamo trovare soluzioni coerenti e utili. Reputo che continueranno ad essere per noi stakeholders molto influenti”.

“Molto spesso ci rendiamo conto che dobbiamo aggiungere un partner; questo avviene quando emerge la necessità di una specifica competenza che manca nel gruppo di lavoro”.

La selezione di quali risorse debbano essere messe a disposizione degli *stakeholders* sul territorio dipende dal calcolo del livello di convenienza che ogni singolo attore ottiene e dal relativo valore condiviso che va a creare. In questo senso, tutti gli attori che partecipano alla soluzione diventano complementari e offrono ognuno il meglio che può, creando un vero e proprio modello di impresa collaborativa. Ogni soluzione viene innanzitutto introdotta secondo una logica di test e pilota, cercando di individuare nel corso del lancio tutte le forze e debolezze della soluzione, attraverso un processo iterativo di monitoraggio continuo. Ogni singola soluzione viene costruita insieme agli *stakeholders* (in alcuni casi sin dalla fase di progettazione, passando per l'implementazione e il monitoraggio dei risultati) creando quindi, per via della verticalizzazione delle relazioni e un attento livello di prossimità, soluzioni che si possono considerare *ad hoc* per le singole iniziative. I progetti pilota nascono con l'idea di soluzioni spot con le quali testare pratiche/prodotti/servizi innovativi. Laddove si superi con successo la fase di pilota, si cercherà di individuare modalità per replicare il modello su larga scala.

La logica di fondo alla base dei pilota è comunque basata su un approccio collaborativo e di continuo apprendimento, sia per le imprese che per gli *stakeholders*. Questo tipo di approccio è importante anche laddove il pilota non risulti pienamente di successo o ci siano dei veri e propri fallimenti. Comunque si hanno delle basi su cui costruire interventi successivi, proprio imparando dagli errori precedenti. Da un punto di vista di gestione degli investimenti, ogni soluzione innovativa deve avere tutte le caratteristiche per essere riconosciuta come un progetto con un potenziale ritorno sia

economico che sociale; in entrambi i casi è anche necessario dimostrare che ci sia una sostenibilità nel tempo che renda l'iniziativa stabile e duratura. Laddove alcune iniziative di successo non possano trovare un modo per essere replicate nel tempo, secondo una logica di durabilità, tali iniziative rientrano tra quelle considerate fallite e si cerca un modo per individuare una nuova soluzione.

Analisi di impatto

Con il termine impatto si identifica l'effetto che ogni intervento genera sulla collettività o su specifiche categorie di soggetti beneficiari, o meglio, l'impatto sociale è un concetto multilivello e multidimensionale (Nicholls *et al.*, 2015). Le problematiche degli strumenti di misura dell'impatto delle attività di una specifica organizzazione sono rimarcate dalla pluralità di obiettivi perseguiti dai diversi attori che partecipano a tale processo. Tale analisi risulta sempre complessa anche perché, attraverso il processo di misurazione dell'impatto non si intende valutare unicamente gli effetti aspettati, bensì anche gli effetti globali, sia auspicati che imprevisti (Zamagni, Venturi & Rago, 2016). Ogni impatto non deve essere attribuito solo alle risorse investite, o alle attività effettivamente realizzate, ma deve comprendere anche gli effetti successivi al cambiamento generato.

“Abbiamo lavorato tanto per capire anche cosa vuol dire impatto, chi lo subisce, quando veramente c'è un danno o quando effettivamente siamo in grado di creare valore sociale oltre che economico”.

“Se riusciamo a promuovere iniziative in quegli ambiti in cui c'è alla base un bisogno sociale da soddisfare (vedi sharing economy, ambiente sostenibile, riqualificazione professionale) creiamo sicuramente valore sia economico che sociale; intendendo dire che siamo in grado di produrre un effetto di cambiamento misurabile”.

In altre parole significa comunicare ai propri *stakeholders* l'efficacia nella creazione di valore economico e sociale, nonché allineare i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorare l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni (Perrini & Vurro, 2013).

“Si tratta di minimizzare un impatto negativo o aumentare un impatto positivo; una volta che riesci a farlo sei più interessante anche per gli investitori”.

Ogni analisi di impatto parte da un processo di SE, passa per l'analisi delle attività e la misurazione dell'impatto, per concludersi con la valuta-

zione, ovvero l'attribuzione di significati ai risultati e una successiva identificazione di strategie (Zamagni, Venturi & Rago, 2016) che permettano di passare da un progetto pilota ad un progetto replicabile.

Applicabilità del modello

Una volta stabilito il successo di una iniziativa pilota, la fase successiva riguarda la possibile applicabilità su scala più grande o una replicabilità del modello in altri contesti, e di conseguenza con altri *stakeholders*.

Il processo si divide in due sotto fasi: una prima fase riguarda la possibilità di replicare la stessa iniziativa in un contesto diverso; questa possibilità si esplica cercando di avviare l'iniziativa in cui si ritiene che lo stesso problema possa essere risolto con la stessa soluzione.

La fase esecutiva di questo tipo di iniziativa riguarda l'individuazione all'interno del territorio di riferimento di *stakeholders* con i quali interagire secondo le logiche di verticalizzazione e prossimità delle relazioni sopra indicate.

“Abbiamo studiato queste buone pratiche ed è emerso che il nostro modello è replicabilissimo in altri centri di disagio sia in Italia che nel resto d'Europa”.

“Il direttore dell'aeroporto di [cit] ha chiesto di portare il nostro concept lì da loro dopo aver visitato e usufruito dei servizi di quello di Milano”.

Può avvenire che lo *stakeholders* verticale abbia sue stesse rappresentanze in diversi territori (es. NPO piuttosto che associazioni) o che si debba instaurare relazioni con attori sul territorio che abbiano le stesse caratteristiche o che si identifichino in una determinata categoria di *stakeholders* (es. autorità locali o comunità locali) dove non si hanno relazioni pregresse.

Il secondo caso riguarda invece la necessità di modificare la soluzione secondo esigenze specifiche dei luoghi in cui si implementa la soluzione. In questo caso, è necessario individuare un minimo comune denominatore dell'iniziativa, come sorta di scheletro portante del progetto e lavorare con gli *stakeholders* locali per una efficiente e fattiva implementazione.

“Sulla base del nostro modello italiano, sono stati aperti centri a Strasburgo, Mez e Lussemburgo. Quest'ultimo è gemellato con Trieste. Trieste è un importante test: città di frontiera che sta subendo il tema dei flussi migratori in maniera molto simile a Lussemburgo. Hanno cultura e problematiche molto simili e c'è stato questo gemellaggio a far capire come in Europa molte volte le conoscenze e le modalità possono essere inter scambiate e portare a risultati utili per la collettività europea stessa”.

Descrizione del processo di stakeholder engagement

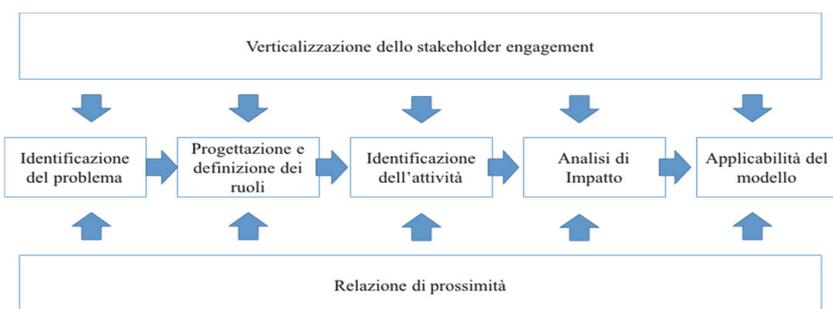
Lo *stakeholder engagement* ha una sua dimensione dinamica; le fasi si susseguono secondo una logica causale come riportato in figura.

Figura 11 – Le principali caratteristiche delle fasi del processo di stakeholder engagement

Identificazione del problema	Verticalizzazione dello stakeholder engagement	Relazione di prossimità	Progettazione e definizione dei Ruoli	Identificazione dell'attività	Analisi di Impatto	Applicabilità del modello
<ul style="list-style-type: none"> • Azioni volte alla riduzione di esternalità negative • Azioni ad impatto positivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione per interesse • Selezione per competenze 	<ul style="list-style-type: none"> • Luogo di origine del problema • Replicabilità in diversi luoghi dell'iniziativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificazione promotore e attuatore • suddivisione compiti • innovazione delle relazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione partecipativa alla soluzione • Messa a disposizione di asset specifici 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi intervento • Strumenti di misura • Effetti specifici e effetti globali 	<ul style="list-style-type: none"> • Replicabilità dell'iniziativa • Adattabilità dell'iniziativa

Le fasi descritte seguono una sequenza logica definibile come processo di stage gate (Cooper, 1990), dove il processo è costituito da una serie di attività ben definite che mirano al raggiungimento di obiettivi parziali (stage) alle quali seguono dei momenti di controllo e verifica di tale processo (gate). Ad ogni gate si decide se proseguire nello sviluppo dell'attività secondo quanto stabilito nella fase precedente, o se necessario rivedere tutto il processo antecedente la decisione di proseguire. La dinamicità del modello dipende anche dal ruolo trasversale e continuo delle attività di verticalizzazione e di relazione di prossimità con gli *stakeholders*, per cui ogni fase è gestita dalle imprese, insieme agli *stakeholders* che partecipano con il loro contributo verticalmente sulle tematiche (in relazione alla loro expertise).

Figura 12 – Il processo dinamico di stakeholder engagement



Le fasi di verticalizzazione dell'engagement e delle relazioni di prossimità assumono nel caso specifico, una funzione trasversale e parallela a tutte le altre fasi descritte. L'identificazione del problema, piuttosto che la progettazione dei ruoli, l'identificazione delle attività con la conseguente analisi di impatto e fino alla applicabilità (e replicabilità del modello) sono fasi che si sviluppano soltanto nel momento in cui si verticalizzano le relazioni con gli *stakeholders* (per competenza/settore) e si sviluppano delle relazioni di prossimità (geografica) che danno il via a delle micro/meso relazioni sul territorio con diversi gruppi di *stakeholders*.

Da questo ne consegue che ogni soluzione che emerge da tale processo è relativa al contesto e agli attori che la sviluppano. L'applicabilità finale può essere replicata su scala più ampia, soltanto se nei diversi contesti in cui la si vuole applicare esistono le stesse condizioni iniziali e lo stesso modo di relazionarsi con gli *stakeholders*, altrimenti ogni differenza comporta un adattamento delle soluzioni e un output diverso.

Conclusioni

L'apertura verso l'esterno delle organizzazioni ha rappresentato, negli ultimi anni, il vero cambio di paradigma nella progettazione strategica e nella creazione di vantaggio competitivo. Il passaggio da un modello reattivo (verso gli stimoli esterni) ad un modello proattivo (che coinvolge e impara dagli stimoli esterni) rappresenta il vero cambiamento nella gestione dei processi di innovazione e miglioramento per le imprese (Pinelli & Maiolini, 2016). Oltre all'apertura diventa fondamentale il modo in cui le imprese gestiscono le relazioni con l'ambiente esterno, specialmente con gli *stakeholders*. Ne consegue che al fine di raggiungere un certo obiettivo di interesse sociale, gli attori coinvolti innovino il modo in cui sviluppano le reciproche relazioni, modificando i propri comportamenti in maniera tale da attuare nuovi processi operativi utili a ottenere determinati risultati sociali (Caroli, 2015). Le relazioni con gli *stakeholders* non sono più viste dalle imprese come attività necessarie a mitigare e ridurre i conflitti causati da obiettivi divergenti (Pruzan & Thyssen, 1990). Tali relazioni servono a costruire legami stabili in cui tutti gli attori coinvolti, imprese e *stakeholders*, collaborano per trovare soluzioni a interessi sociali condivisi. Cambia la prospettiva: se l'interesse è condiviso il risultato ottenuto creerà valore condiviso (Porter & Kramer, 2011). L'innovazione delle relazioni tra gli attori alla base dell'innovazione sociale richiede un'evoluzione del modo in cui essi concepiscono la loro stessa natura: per le imprese è necessario che estendano lo spazio del proprio agire oltre quello dei rapporti economici,

mentre per gli altri *stakeholders* includere la variabile dell'equilibrio economico nel proprio spettro organizzativo ed operativo (Caroli, 2015).

Aumentando il livello di collaborazione tra imprese e *stakeholders*, aumenta anche la disponibilità di conoscenza e risorse a disposizione delle parti (non solo risorse economiche ma anche capitale sociale, relazionale e competenze organizzative). Maggiore è il livello di relazione tra imprese e *stakeholders*, maggiore è la disponibilità di tali risorse che crescono insieme all'iniziativa stessa e evolvono coerentemente con il suo sviluppo nel tempo (Caroli, 2015).

Per far sì che ciò accada, è necessario che le imprese adottino un modello (con specifiche risorse e competenze dedicate) che permetta questo dialogo. Ecco quindi che la figura/funzione del *responsibility manager* diventa essenziale in questo discorso. Si tratta infatti di una funzione che svolge due compiti fondamentali: il primo è quello di condurre il processo di SE attraverso il quale le imprese riescono a partecipare proattivamente alla soluzione (congiunta con gli *stakeholders*) di determinati interessi sociali, e dall'altra parte facilita il dialogo da e verso l'interno dell'impresa, coordinando le altre funzioni in maniera tale che la sostenibilità diventi un cardine delle nuove strategie aziendali. Per far sì che ciò avvenga è, innanzitutto, necessario un cambiamento culturale che coinvolga i massimi vertici aziendali; una volta avviato il cambiamento, serve attivare processi inclusivi e di confronto tra le varie altre funzioni e gli attori esterni, attraverso un processo di selezione e ingaggio verticale e di prossimità.

Nel caso delle imprese, il *sustainability manager* diventa il soggetto "fulcro" di tale schema. Disegna la "catena del valore sociale", quindi l'insieme di attività necessarie per il raggiungimento di un certo obiettivo sociale e i collegamenti tra esse; aggrega di conseguenza gli attori più indicati per lo svolgimento di tali attività, e delinea le interazioni tra gli stessi (Caroli, 2015).

Bibliografia

- Ayuso S., Ángel Rodríguez M., García-Castro R., Ángel Ariño M. (2011), "Does *stakeholder engagement* promote sustainable innovation orientation". *Industrial Management & Data Systems*, 111 (9), 1399-1417.
- Ayuso S., Ángel Rodríguez M., Enric Ricart J. (2006), "Using *stakeholders* dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation". *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6 (4), 475-490.
- Ansell C., Gash A. (2008), "Collaborative *governance* in theory and practice". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 571.

- Bagdoniene D., Paulaviciene E. (2010), "The integration of social responsibility and organizations management system". *Econ. Manag.*, 366-373.
- Barney J.B. (2001), "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view". *Journal of Management.*, 27, 643-650.
- Barney J.B. (1996), "The resource-based theory of the firm". *Organization Science*, 7, 469-469.
- Beierle T.C., Konisky D.M. (2001), "What are we gaining from stake-holder involvement? Observations from environmental planning in the Great Lakes". *Environment and Planning C: Government and Policy*, 19, 515-527.
- Berrell M., Ren L., Xie G., Krabbendam K. (2009). "Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms". *Management Research Review*, 33, 79-89.
- Brandsen T., Pestoff V. (2008), "Co-production. The Third Sector and the Delivery of Public Services. An Introduction". *I Co-production. The Third Sector and the Delivery of Public Services*.
- Bruni L., Zamagni S. (2015), *L'economia civile*. Bologna, Il Mulino.
- Cappa F., Del Sette F., Hayes D., Rosso F. (2016), "How to Deliver Open Sustainable Innovation: An Integrated Approach for a Sustainable Marketable Product". *Sustainability*, 8 (12), 1341.
- Caroli M.G. (2015), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*. Milano, Franco Angeli.
- Clarkson M.E. (1995), "A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Cui Y., Jiao H. (2011), "Dynamic capabilities, strategic stakeholders alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China". *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 11 (4), 386-398.
- Day G.S. (2011), "Closing the marketing capabilities gap". *Journal of Marketing*, 75, 183-195.
- Deephouse D.L. (2000), "Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories". *Journal of Management*, 26, 1091-1112.
- Dew N., Read S., Sarasvathy S.D., Wiltbank R. (2009), "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices". *Journal of Business Venture*, 24, 287-309.
- Dubois A., Gadde L.E. (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research". *Journal of Business Research*, 55 (7), 553-560.
- Elston D.A., Spezia L., Baines D., Redpath S. M. (2014), "Working with stakeholders to reduce conflict—modelling the impact of varying hen harrier *Circus cyaneus* densities on red grouse *Lagopus lagopus* populations". *Journal of Applied Ecology*, 51 (5), 1236-1245.
- Emerson K., Orr P.J., Keyes D.L., McKnight K.M. (2009), "Environmental conflict resolution: evaluating performance outcomes and contributing factors". *Conflict Resolution Quarterly*, 27 (1), 27-64.
- Freeman R.E. (2010), *Strategic management: A stakeholders approach*. Cambridge University Press.

- Fuchs C., Prandelli E., Schreier M., Dahl D.W. (2013), "All that is users might not be gold: How labeling products as user designed backfires in the context of luxury fashion brands". *Journal of Marketing*, 77, 75-91.
- Gebauer J., Füller J., Pezzeri R. (2013), "The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities". *Journal of Business Research*, 66, 1516-1527.
- Harrison J.S., Freeman R.E. (1999), "Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives". *Academy of Management Journal*, 42, 479-485.
- Hart S.L., Sharma S. (2004), "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, 18, 7-18.
- Hendry J. (2001), "Missing the target: Normative stakeholders theory and the corporate governance debate". *Business Ethics Quarterly*, 11 (1), 159-176.
- Kiser L.L., Percy S.L. (1980), "The concept of coproduction and its implications for public service delivery". In *Workshop in political theory and policy analysis*, 13-16.
- Kozinets R.V. (2012), "Marketing netnography: promoting a new research method". *Methodological Innovations Online*, 7 (1), 37-45.
- Jones-Walters L., Cil A. (2011), "Biodiversity and stakeholders participation". *Journal for Nature Conservation*, 19, 327-329.
- Lee S.M., Olson D.L., Trimi S. (2012), "Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values". *Managerial Decisions*. 50, 817-831.
- Lenssen G., Perrini F., Tencati A., Lacy P. (2007), "Guest Editorial: Corporate Responsibility and Strategic Management". *Corporate Governance*, 7, 344-354.
- Levitt B., March J.G. (1988), "Organizational learning". *Annual review of sociology*, 319-340.
- Maiolini R., Marra A., Luciani M. (2015), *Social Innovation: An Observational Study in High-Tech Industries*. L'industria, 36 (4), 535-552.
- Maiolini R., Marra A., Baldassarri C., Carlei V. (2016), "Digital Technologies for Social Innovation: An Empirical Recognition on the New Enablers". *Journal of Technology Management and Innovation*, 11 (4), 22-28.
- Maitlis S. (2005), "The social processes of organizational sensemaking". *Academy of Management Journal*, 48 (1), 21-49
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholders identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of management review*, 22 (4), 853-886.
- Nicholls A., Simon J., Gabriel M. (2015), *Introduction: Dimensions of social innovation*. In *New Frontiers in Social Innovation Research*, 1-26. Palgrave Macmillan UK.
- Normann R., Ramírez R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa: dalla catena alla costellazione del valore*. Etas libri.
- Perrini F., Tencati A. (2011), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità". *Sinergie Italian Journal of Management*, 23-43.

- Perrini F., Vurro C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi*. Egea.
- Pinelli M., Maiolini R. (2016), "Strategies for Sustainable Development: Organizational Motivations, Stakeholders' Expectations and Sustainability Agendas". *Sustainable Development*.
- Porter M, Kramer M.R. (2011), "Creating shared value". *Harvard business review*, 89 (1/2), 62-77.
- Pruzan P., Thyssen O. (1990), "Conflict and consensus: Ethics as a shared value horizon for strategic planning". *Human Systems Management*, 9 (3), 135-151.
- Reuter C., Foerstl K.A.I., Hartmann E.V.I., Blome C. (2010), "Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage". *Journal of Supply Chain Management*, 46 (2), 45-63.
- Roberts N.C., Bradley R.T. (1991), "Stakeholders collaboration and innovation: A study of public policy initiation at the state level". *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 209-227.
- Svendsen A. (1998), *The stakeholders strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tencati A., Zsolnai L. (2012), "Collaborative enterprise and sustainability: The case of slow food". *Journal of business ethics*, 110 (3), 345-354.
- Troshani I., Doolin B. (2007), "Innovation diffusion: a stakeholders and social network view". *European Journal of Innovation Management*, 10 (2), 176-200.
- Venturi P., Zandonai F. (2016), *Imprese ibride: Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*. EGEA.
- Zagnoli P., Radicchi E. (2011), *Sport marketing e nuovi media*, Milano, Franco Angeli.
- Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2016), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali". *Rivista Impresa Sociale*, 7.
- Wheeler D., McKague K., Thomson J., Davies R., Medalye J., Prada, M. (2005), "Creating sustainable local enterprise networks". *MIT Sloan Management Review*, 47, 33.
- Yarahmadi M., Higgins P.G. (2012), "Cooperation as a driver of environmental innovation in Australian businesses". In *ISPIM Conference Proceedings. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*, 1.

5. Le determinanti dell'orientamento dell'impresa verso l'innovazione sociale

di Matteo Giuliano Caroli, Eleonora Fracassi e Riccardo Maiolini

Introduzione

Questo capitolo presenta i risultati dell'ultima parte dell'indagine empirica relativa ai fattori che rendono una grande impresa protagonista dell'innovazione sociale (di seguito IS). Più precisamente, analizza le condizioni interne e quelle esterne grazie alle quali essa, per un verso, orienta la propria innovazione verso obiettivi (anche) sociali e ambientali; per l'altro, adotta modalità innovative per migliorare il grado di sostenibilità delle proprie attività, superando quindi le modalità tradizionali di attuazione delle politiche di sostenibilità. Tali condizioni assumono notevole rilevanza perché rendono l'innovazione una cerniera potente tra gli obiettivi di business e quelli ambientali e sociali.

Il capitolo è diviso in tre parti: la prima introduce le ragioni e le condizioni che sul piano concettuale possono spiegare l'orientamento della grande impresa verso l'IS; la seconda illustra le ipotesi verificate nell'ambito dell'indagine empirica già illustrata nei precedenti capitoli; i risultati di tale verifica e le relative conclusioni occupano la parte finale dello scritto.

Considerazioni attorno all'innovazione sociale nella grande impresa

L'impresa è un'organizzazione primariamente impegnata nello scambio di prodotti o servizi o di una loro combinazione in grado di produrre un determinato valore, sia economico che sociale. La centralità dello scambio rende l'evoluzione dell'impresa fondamentale determinata dal modo in cui essa si colloca e interagisce all'interno di due tipologie di reti: quella di "business" costituita dai soggetti con cui l'impresa realizza gli scambi con-

nessi alle sue attività propriamente economiche e quella “sociale” ovvero la rete, formale ed informale, costruita intorno alle relazioni con gli attori della comunità di cui l’impresa stessa fa parte. Le due reti non sono separate; in una certa misura, esse possono essere sovrapposte e comunque interdipendenti. “Sovrapposte”, perché alcuni attori fanno parte di entrambe; “interdipendenti”, perché per attuare in modo sostenibile alcune attività di business, l’impresa deve avere relazioni anche nella rete “sociale” e, vice versa, l’attuazione dei suoi ruoli sociali può avvenire anche attraverso determinati modi di interagire nella rete “di business”.

Questa prospettiva evidenzia la fondamentale differenza tra l’approccio tradizionale alla sostenibilità e quello che si manifesta nell’IS. Nel primo caso, la presenza dell’impresa nella rete di business è sostanzialmente distinta da quella nella rete sociale. L’impresa può svolgere un ruolo significativo in quest’ultima, generando quindi miglioramenti anche significativi di specifiche problematiche sociali o ambientali, ma con riflessi per lo più indiretti sul business, quindi sul modo in cui sono gestite le relazioni nella rete “di business”. D’altro canto, gli scambi funzionali al raggiungimento degli obiettivi di competitività economica sono influenzati in maniera intrinsecamente limitata dal modo, magari anche intenso, in cui l’impresa interviene a favore delle problematiche inerenti la sostenibilità sociale e ambientale. L’impresa diventa protagonista di IS quando aumenta fortemente l’interdipendenza (e a tal fine, nei limiti del possibile, anche la “sovrapposizione”) tra la sua rete “di business” e quella “sociale”. In questo senso, per un verso, sviluppa le attività produttive, innovando le relazioni sia con gli attori economici, sia con quelli sociali (gli *stakeholders*); per l’altro, trae dalla sua rete “sociale” relazioni, competenze e impegno che assumono rilievo primario nell’organizzazione e nelle strategie competitive.

Una seconda importante premessa concettuale riguarda la creazione di valore economico: pare opportuno ribadire che l’impresa è tale se e solo se è in grado di creare un valore economico netto positivo adeguato a remunerare l’investitore, in misura coerente con i livelli di rischio che ha assunto, o quantomeno con i suoi obiettivi di guadagno. Considerare l’impresa protagonista dell’IS non toglie pregnanza né modifica questo principio. Del resto, si vanno consolidando modelli ibridi di azienda basati proprio sulla coniugazione della ricerca di profitto con il raggiungimento di obiettivi di interesse generale¹.

Dato questo principio, l’approccio tradizionale alla sostenibilità poggia su

¹ Allo stesso tempo, nell’ambito delle organizzazioni “no profit”, sono sempre più diffuse le sperimentazioni di modalità di generazione di reddito per raggiungere una adeguata autosufficienza economica. Per maggiori approfondimenti sul tema si rimanda a Venturi Zandonai (2014) ed al modello di imprese ibride da loro teorizzato.

due spinte fondamentali. La prima è la circostanza che molte misure per migliorare l'impatto ambientale e sociale delle attività produttive e del loro output possono avere, soprattutto nel medio-lungo termine, effetti positivi sulla competitività dell'impresa e, quindi, sulla sua redditività)². La seconda deriva dalla crescente aspettativa che gli *stakeholders* hanno circa il ruolo positivo giocato dall'impresa nello sviluppo armonico della comunità ove essa opera. Da questo consegue la necessità per l'impresa di attuare iniziative che diano adeguata risposta a tale aspettativa e, sempre più diffusamente, di definire tali iniziative attraverso un effettivo coinvolgimento degli stessi *stakeholders* (attivando i processi di “*stakeholder engagement*”).

Si tratta evidentemente di due spinte che spiegano la ormai notevole importanza delle tradizionali politiche per la sostenibilità nelle grandi imprese, ma anche il loro limite intrinseco. Infatti, la prima rende gli obiettivi ambientali e sociali certamente rilevanti, ma solo in quanto utili anche al miglioramento delle performance competitive. Di conseguenza, l'impresa si concentra prevalentemente sulle iniziative di rilievo collettivo che hanno un risvolto economico positivo o quantomeno che non contrastano con gli obiettivi di economicità. La seconda, lascia all'impresa la valutazione della misura in cui deve incidere positivamente sullo sviluppo della propria Comunità e a tal fine coinvolgere attivamente gli altri attori che ne fanno parte; le azioni che ne conseguono per quanto significative possano essere, hanno origine ultima in decisioni unilaterali dell'impresa.

Il problema cruciale è, dunque, attuare una strategia di creazione di valore collettivo che non rimanga vincolata agli obiettivi di business, pur non contrastando con essi. Questa strategia non può che essere fortemente basata sull'innovazione: innovazione dei prodotti, delle *operations* e del modello di business, finalizzata agli obiettivi di sostenibilità in quanto tali (quindi, si ribadisce, non vincolati ai risultati economici); allo stesso tempo, innovazione delle politiche per la sostenibilità per renderle concretamente integrate nella complessiva strategia aziendale e quindi in grado di orientare tali strategie al raggiungimento di obiettivi sociali e ambientali. La creazione di valore economico consegue dalla generazione di valore netto positivo per un determinato ambito del mercato, in misura superiore ai concorrenti, e dalla disponibilità delle competenze necessarie a tal fine. L'impresa diventa protagonista dell'IS quando riesce a creare valore per il proprio target attraverso modalità innovative che garantiscono la soddisfazione di esigenze collettive; oppure, quando assume un obiettivo di interesse generale e riesce ad attuarlo con modalità da cui deriva anche la generazione di valore

² In questo senso, gli obiettivi connessi alla sostenibilità non limitano l'obiettivo di massimizzare il valore economico, ma anzi, soprattutto in una prospettiva temporale sufficientemente ampia, sono funzionali al suo raggiungimento.

individuale per i quali determinati soggetti sono “disposti a pagare”. In entrambi i casi l’impresa è partecipe del processo di creazione e implementazione di tali soluzioni insieme agli altri *stakeholders*; essa ha un ruolo determinante quando possiede le competenze utili a tal fine; in questo caso gli *stakeholders* la supportano nella disseminazione delle iniziative o nel controllo della qualità dell’output. Nei casi in cui le competenze dell’impresa non siano sufficienti, gli *stakeholders* possono supportarla nello sviluppo di quelle mancanti. L’impresa crea un valore “complesso”; “complesso” in quanto articolato in componenti diverse, tali da rendere tale valore rilevante sia per la collettività nel suo insieme, sia per un adeguato numero di soggetti che, essendo nelle condizioni oggettive e soggettive per acquistare il bene/servizio sottostante tale valore, rendono economicamente sostenibile la sua generazione.

Questa duplice capacità implica evidentemente l’innovazione anche delle relazioni con gli *stakeholders*, in quanto determinanti la concreta possibilità per l’impresa di disporre di tale capacità. Attraverso tali relazioni, infatti, l’impresa acquisisce i diversi tipi di “conoscenze” per l’IS e apprende le possibili modalità di loro trasferimento da e verso i vari possibili attori coinvolti. Essa, inoltre, può disporre delle risorse necessarie, innanzi tutto quelle finanziarie, per realizzare l’IS.

Le ipotesi

La “*Corporate Social Innovation*” assume, dunque, concretezza nella generazione di quello che abbiamo definito “valore complesso”, attraverso innovazioni tecnologiche e di business orientate alla sostenibilità sociale e ambientale, nonché nello sviluppo, a tal fine, di relazioni con gli *stakeholders*, anche queste, fortemente innovative sul piano delle modalità e dei contenuti del loro coinvolgimento nelle politiche di sostenibilità. È evidente che queste condizioni rappresentano un’evoluzione significativa anche delle tradizionali politiche per la sostenibilità. Tre fattori sono fondamentali per il loro concreto manifestarsi: il primo è la forte convinzione all’interno dell’impresa e innanzi tutto presso gli organi di governo e i vertici aziendali, della “necessità” per l’impresa di essere protagonista dell’IS; tale convinzione è essenziale affinché tutto il sistema impresa si orienti verso la creazione di valore “complesso” attraverso l’innovazione delle relazioni con i vari *stakeholders*. Il secondo riguarda l’assetto del mercato, relativamente in particolare a due aspetti: in primo luogo, la misura in cui le aspettative individuali dei consumatori come individui sono integrabili con quelle che gli stessi percepiscono come membri della Comunità; in altri termini,

al rilievo che essi danno alla componente di valore collettivo insito nel valore “complesso” loro offerto dall’impresa (e per il quale sono eventualmente disposti a pagare). In secondo luogo, le condizioni che consentono di realizzare e distribuire in modo efficiente prodotti/servizi che generano tale valore complesso. Il terzo fattore concerne la disponibilità all’interno delle imprese delle competenze organizzative necessarie per innovare nella direzione dell’IS. In considerazione dei due fattori richiamati in precedenza, esse riguardano innanzi tutto, una capacità di governo dell’impresa che consenta l’effettiva adozione dei principi della “*Corporate Social Innovation*”; cosa che implica tra l’altro la continua ricerca di un’adeguata convergenza tra gli obiettivi strettamente di business, quelli ambientali e quelli sociali; nonché, tra le finalità degli azionisti e del management, e quelle degli altri *stakeholders*. In secondo luogo, la capacità di gestire l’innovazione aziendale nella prospettiva del rafforzamento della sostenibilità (appunto, nella direzione dell’IS), anche in questo ambito, trovando l’equilibrio ottimale con le pratiche strettamente relative al business. È, poi, importante la competenza di mercato, per saper elaborare e far percepire una “proposta di valore” relativa a quel valore “complesso” che permette la soddisfazione di esigenze individuali e collettive allo stesso tempo. È, infine, la capacità di apprendimento per sviluppare nel tempo le suddette competenze; apprendimento generato dalle relazioni innovative con gli *stakeholders*. Lo studio delle grandi imprese comprese nel nostro panel di ricerca in quanto attori già fortemente impegnati nell’IS ha verificato la rilevanza di questi tre ordini di fattori nel determinare appunto il loro ruolo nell’IS.

Fattori e condizioni interne di spinta all’innovazione sociale

Una prima condizione di sviluppo dell’IS in una grande impresa riguarda i fattori interni all’organizzazione. Di seguito viene evidenziato come la maggior parte delle risposte a tale domanda si focalizzi su dinamiche connesse al sistema di valori e, più in generale, alla cultura aziendale (34%) (Tabella 14)³. La formazione di un sistema culturale è frutto di un processo di apprendimento diffuso a tutti i livelli dell’organizzazione ed orientato alla formazione di competenze in tema di responsabilità sociale d’impresa

³ Con riferimento a quanto esposto nella metodologia d’analisi, in questa sede si ribadisce come le risposte fornite nelle interviste possono essere molteplici relativamente alla stessa domanda. Pertanto, le percentuali indicate nelle tabelle rappresentano il numero di imprese che hanno indicato una certa risposta rispetto al totale delle risposte fornite. Ne segue che il 100% non coincide con la somma delle aziende, ma bensì con il totale delle risposte da esse indicate.

le quali rappresentano la base per l'orientamento dei propri obiettivi di business verso tali tematiche (Jones *et al.*, 2007; Streadman, 1994). Inoltre, un insieme di valori incentrati su principi socialmente responsabili favorisce la produzione di IS. Coerentemente con tale risposta, la leadership manageriale ed i vertici aziendali rappresentano un altro importante fattore di spinta interna all'IS (Maak & Pless, 2006): il 31% delle risposte è improntato sulla presenza di questa componente (Tabella 14). Infatti, un vertice particolarmente proiettato verso la responsabilità sociale e la sua evoluzione in chiave innovativa, costituisce un input per la formazione di quel complesso di valori aziendali strumentali alla diffusione di principi socialmente rilevanti (Aguilera *et al.*, 2007; Mirvis *et al.*, 2016). Inoltre, una leadership di questo tipo favorisce la traduzione della cultura aziendale in obiettivi strategici volti alla creazione di valore economico e sociale.

Tabella 14 – Fattori e condizioni interne di spinta all'innovazione sociale

Fattori e condizioni interne di spinta	Percentuale
La maturazione e diffusione di un certo sistema di valori e cultura aziendale	34%
La leadership manageriale	31%
La spinta della proprietà o di determinate categorie di azionisti	17%
La disponibilità di competenze specifiche **	17%
Totale delle risposte	100%

Se la cultura aziendale e la leadership manageriale rappresentano delle condizioni chiave per la formazione di una strategia del valore improntata sull'IS, anche la disponibilità di specifiche competenze favorisce lo sviluppo di tali dinamiche: la Tabella 14 evidenzia come il 17% delle risposte sottolinea questo tipo di determinante.

Nell'ambito delle competenze detenute dall'impresa in tema di IS risultano determinanti quelle relative alla capacità di apprendimento. Nella Tabella 15 di seguito riportata si evidenzia come il 57% delle risposte indichi che la capacità aziendale di interpretare gli stimoli degli *stakeholders* e di saperli tradurre in competenze aziendali e, quindi, in obiettivi strategici, favorisca lo sviluppo dell'IS. Proprio queste competenze sono strumentali alla creazione di un sistema culturale diffusamente favorevole all'IS e quindi prodromico alla formazione di un orientamento strategico ad essa legato. La capacità di coinvolgimento degli *stakeholders* nell'IS e la co-creazione insieme agli stessi di buone pratiche di IS rappresentano ulteriori competenze considerate rilevanti da una parte significativa del campione (rispettivamente 14% e 29% delle risposte) (Tabella 15).

Tabella 15 – Tipo di competenze detenute le quali hanno permesso all'impresa di eccellere in tema di innovazione sociale

Tipo di competenze detenute	Percentuale
Capacità di assorbimento degli stimoli degli SH e loro traduzione in IS: in questo caso gli SH hanno fornito un contributo in termini di IS e l'impresa è stata in grado di tradurlo in orientamento strategico	57%
Capacità di co-creazione insieme agli SH delle buone pratiche di innovazione sociale adottate	29%
Capacità di coinvolgimento degli <i>stakeholders</i> riguardo le tematiche di innovazione sociale (apertura e dialogo con gli SH)	14%
Totale delle risposte	100%

Fattori e condizioni esterne di spinta all'innovazione sociale

Il secondo tema oggetto di analisi ai fini dell'interpretazione delle condizioni di sviluppo dell'IS riguarda i fattori di spinta esterni. Le variabili di contesto di maggiore impatto sono rappresentate dalla spinta del mercato, segue l'influenza di particolari gruppi di *stakeholders*, le normative proprie del settore ed i comportamenti dei competitor (Tabella 16).

Nella maggior parte dei casi sono le condizioni legate al settore/mercato di riferimento ad influire direttamente sulla strategia di sviluppo sostenibile dell'impresa (45% delle indicazioni) (Tabella 16). Tale tendenza è spiegata per lo più dalle dinamiche competitive del contesto di riferimento che direzionano l'andamento del business e le modalità di creazione di valore. In linea generale, infatti, il manifestarsi con forza di esigenze di miglioramento sociale ed ambientale nel settore di appartenenza dell'impresa orienta i comportamenti, anche di business, di quest'ultima verso la loro soddisfazione. Nel caso in cui determinate necessità sociali divengano una prerogativa importante dell'ambiente competitivo, l'impresa si troverebbe indotta ad innovare il proprio modello di business di conseguenza. L'innovazione sociale, in questo senso, diviene una risposta all'evoluzione del contesto strategico di riferimento. A conferma delle ipotesi concettuali formulate, l'affermazione dell'IS nelle imprese può avvenire quando muta l'assetto del mercato di appartenenza, relativamente alla prospettiva del consumatore. Quest'ultimo assume rilievo quale fattore di spinta all'IS in quanto riferimento per l'impresa sia dal lato del business (appunto, come acquirente), sia dal lato sociale (come membro della Comunità influenzata dai comportamenti dell'impresa).

Tabella 16 – Fattori e condizioni esterne di spinta all'innovazione sociale

Fattori e condizioni esterne di spinta	Percentuale
Spinta del mercato e/o del settore di riferimento	45%
Particolari gruppi di <i>stakeholders</i>	35%
Normative	10%
Comportamenti dei concorrenti	10%
Totale delle risposte	100%

Se la spinta del mercato/settore rappresenta il fattore esterno più diffusamente richiamato, risulta rilevante anche il ruolo assunto dagli *stakeholders* quale driver di sviluppo dell'IS nelle grandi imprese (il 35% delle risposte si orienta verso tale condizione come da Tabella 16. Infatti, è ormai noto come l'impresa, in qualità di sistema economico, sia votata ad una considerazione ed un'inclusione sempre maggiore degli interessi riguardanti gli *stakeholders* (Ehnert, 2014; Pinelli & Maiolini, 2016).

Di seguito vengono evidenziate le motivazioni per le quali tali soggetti sarebbero determinanti ai fini dell'attivarsi di politiche innovative legate alla sostenibilità (Tabella 17). Secondo l'indagine condotta, le motivazioni più diffuse secondo le quali gli *stakeholders* sarebbero fonte di sviluppo dell'IS riguarderebbero il tipo di *expertise* e la rilevanza istituzionale degli stessi: il 27% delle risposte si concentra in queste due indicazioni (Tabella 17). Coerentemente con quanto detto in merito alla spinta proveniente dal settore di riferimento, gli *stakeholders* rappresentano una componente fondamentale del contesto competitivo dell'impresa. Quando questi gruppi possiedono particolari *expertise* o una considerevole rilevanza istituzionale sono essi stessi a determinare il cambiamento delle dinamiche del valore nel business in cui opera l'azienda. Pertanto, qualora determinate figure istituzionali o alcuni gruppi di interesse si orientino verso specifiche tematiche sociali, le imprese dovranno necessariamente riconsiderare, in modo innovativo, il proprio approccio alla sostenibilità direzionandolo verso le tendenze delineatesi nel contesto di riferimento. Inoltre, per il ruolo nella dinamica economica del proprio Paese di appartenenza, la grande impresa suscita naturalmente elevata attenzione nelle istituzioni, nei soggetti pubblici ai diversi livelli geografici e nell'opinione pubblica. La capacità delle aziende di notevoli dimensioni di collaborare con i vari attori sociali per la creazione di valore condiviso può favorire l'affermarsi di modelli relazionali originali e quindi di IS (Perrini & Tencati, 2008).

Tra le motivazioni sottostanti il ruolo di particolari gruppi di *stakeholders* nell'incentivare lo sviluppo dell'IS d'impresa, ha notevole importanza la legittimazione degli *stakeholders* ed il tipo di valori da essi sostenuti (23% delle risposte, come da tabella 17).

Infatti, a sostegno di quanto detto, l'importanza dell'impresa in qualità di innovatore sociale può dipendere in buona parte dal rilievo degli *stakeholders* ad essa interessati. Allo stesso modo, maggiore sarà la legittimazione di questi soggetti nel contesto di appartenenza, maggiore sarà la considerazione dell'impresa che recepisce i loro stimoli ad innovare il proprio approccio alla sostenibilità. Dunque, quanto più risultano coerenti i valori condivisi dai principali *stakeholders* con quelli dell'impresa e quanto più tali soggetti sono dotati di legittimazione da parte della community di appartenenza, tanto più le pratiche di IS da essi sostenute verranno adottate dall'impresa.

Tabella 17 – Motivazioni per le quali gli stakeholders sono stati determinanti nell'attivare particolari forme di innovazione

Motivazioni	Percentuale
<i>Expertise degli stakeholders</i>	27%
Rilevanza istituzionale degli <i>stakeholders</i>	27%
Legittimazione degli <i>stakeholders</i> nella <i>community</i> di riferimento	23%
Coerenza dei valori con gli <i>stakeholders</i>	23%
Totale delle risposte	100%

Le capacità organizzative necessarie alla gestione dell'innovazione sociale

Il terzo fattore determinante lo sviluppo dell'IS è rappresentato dalla disponibilità delle competenze organizzative per progettare ed implementare l'IS. Queste riguardano per un verso la capacità di coinvolgere gli *stakeholders* in maniera efficace ed efficiente; quindi l'innovatività dello *stakeholder engagement*; per l'altro, la capacità di ridisegnare da parte delle aziende il proprio modello di business nella prospettiva del "valore complesso" di cui si è parlato in precedenza⁴.

Lo stakeholder engagement per la gestione dell'innovazione sociale

Il coinvolgimento degli *stakeholders* riguarda, nello specifico, la definizione degli obiettivi di medio-lungo termine dell'impresa, la condivisione

⁴ Non è stata qui considerata l'innovazione strettamente tecnologica orientata agli obiettivi sociali ed ambientali, essendo basata su competenze prevalentemente tecnico-scientifiche.

delle strategie per il loro raggiungimento, la comunicazione continua e “bidirezionale”, il confronto sulle misure operative e sulle modalità di controllo.

Dall’indagine emerge che nel 35% dei casi, il coinvolgimento degli *stakeholders* riguarda la definizione degli obiettivi strategici e in un altro 35%, la comunicazione “bidirezionali” (Tabella 18). Queste evidenze confermano quanto ipotizzato in precedenza circa la tendenza delle imprese alla “verticalizzazione” delle singole problematiche sociali, ovvero ad instaurare relazioni con tutti quei soggetti che avvertono un determinato problema in modo diretto mostrando un grado di interesse elevato. Tale verticalizzazione può avvenire per prossimità geografica (attività svolta in un determinato luogo con gli *stakeholders* del territorio) oppure per prossimità di competenze (costruendo un determinato percorso insieme a *stakeholders* esperti di un determinato settore o di una determinata azione). Entrambe le forme di verticalizzazione delle relazioni comportano una strategia di adattabilità e replicabilità delle azioni che le imprese intraprendono in contesti diversi tra di loro, con una necessità di rendere soggettive e relative tutte le iniziative di IS.

Tabella 18 – Modalità di coinvolgimento degli stakeholders

Modalità di coinvolgimento	Percentuale
Definizione di determinati obiettivi sociali	35%
Comunicazione bidirezionale continua	35%
Monitoraggio delle richieste degli <i>stakeholders</i> al fine di identificare nuovi obiettivi sociali	30%
Totale delle risposte	100%

La tendenza alla “verticalizzazione” non solo rappresenta una modalità di engagement, ma anche un mezzo che consente di ricevere stimoli e informazioni sulle diverse iniziative sociali di interesse degli *stakeholders*. Ne segue la possibilità di instaurare forme di collaborazione tra impresa e *stakeholders* mirate, dunque, basate sulla condivisione del processo di formazione dell’IS. L’analisi degli apporti e delle soluzioni che ciascun attore può fornire, permette all’impresa di definire il proprio ruolo. Questo processo assume una rilevanza strategica poiché consente la co-progettazione e gestione dell’IS mediante la partecipazione dei diretti destinatari della stessa: gli *stakeholders*.

A conferma di ciò, relativamente alla collaborazione con gli *stakeholders* nella definizione delle pratiche di sostenibilità⁵, dall’analisi emerge

⁵ Per una disamina maggiormente dettagliata delle pratiche di *stakeholder engagement* si veda: Gray (2006), Jeffery (2009), National Collaborating Centre for Methods and Tools (2012).

che il *design together* e quindi la co-progettazione, susseguita dalla co-gestione dell'IS, resta la pratica maggiormente diffusa ed auspicata (46% delle risposte come da Tabella 19). Infatti, quando le imprese fondano l'implementazione e lo sviluppo dell'IS sulla componente relazionale riguardante l'engagement degli *stakeholders*, la variabile chiave diviene proprio la definizione congiunta delle pratiche socialmente responsabili da adottare e gestire. Secondo Perrini & Tencati (2008) l'innovazione relazionale si manifesta anzitutto nell'innovazione della *value proposition* al fine di renderla maggiormente attrattiva per i portatori di interesse; di conseguenza, è necessario introdurre nuove forme di coinvolgimento degli *stakeholders* che prevedano la loro partecipazione al processo innovativo. Alla co-progettazione e co-gestione con gli *stakeholders* seguono le consuete modalità di collaborazione (Aslin *et al.*, 2004; Manetti, 2011) le quali prevedono la richiesta di input e *feedback* di vario genere (31%), l'individuazione di canali di diffusione dell'IS (15%) ed il *pre-testing* dei contenuti degli obiettivi sociali definiti (8%) (Tabella 19).

Tabella 19 – Modalità di collaborazione con gli stakeholders

Modalità di collaborazione	Percentuale
Design Together	46%
Chiedere input o suggerimenti di implementazione riguardo gli obiettivi di innovazione sociale	31%
Individuare canali di distribuzione o disseminazione dell'innovazione sociale	15%
Pre-testing dei prodotti/servizi frutto della strategica di innovazione sociale	8%
Totale delle risposte	100%

Per quanto riguarda la componente relazionale dell'innovazione sociale ed il modo in cui le imprese comunicano con i propri *stakeholders*, i risultati mostrano principalmente una divisione degli strumenti in due categorie: una prima categoria di comunicazione bidirezionale e interattiva volta alla raccolta di feedback e informazioni utili, e una forma più tradizionale e monodirezionale.

Alla prima categoria bidirezionale appartengono strumenti più tradizionali e ampiamenti diffusi come i questionari e i *focus group*; forme più innovative di coinvolgimento e interazione con gli *stakeholders* sono rappresentate dagli strumenti di training utilizzati dalle imprese per sensibilizzare, aggiornare o verificare la fattibilità e la qualità delle soluzioni più innovative. Questa tipologia di comunicazione rappresenta una importante novità nel panorama dell'implementazione di soluzioni innovative dato che, nel

momento stesso in cui si propongono soluzioni agli *stakeholders* interessati, si riesce anche ad ottenere feedback sul grado di accettazione della soluzione stessa. La forma del training è particolarmente apprezzata dagli *stakeholders* perché mostra un forte *commitment* da parte delle imprese nei processi di sensibilizzazione e diffusione delle soluzioni innovative.

In secondo luogo la comunicazione avviene attraverso forme più tradizionali e monodirezionali come le newsletter, le FAQ, i video promozionali e i report specifici. Questi strumenti sono rilevanti perché favoriscono una sistematizzazione delle informazioni e una rapida raccolta, nonché ricerca, del materiale da parte di tutti quei soggetti interessati ad ottenere informazioni.

Tabella 20 – Modalità di comunicazione con gli stakeholders

Modalità di comunicazione	Percentuale
Feedback (sample surveys, focus group protocol)	33%
Communication tools (newsletters, FAQ, video script, presentation decks)	28%
Training materials (turnkey trainings, training on technology tools)	22%
Planning (communications plans, outreach plan, editorial calendar)	17%
Totale delle risposte	100%

L'intervento sul modello di business per l'innovazione sociale

Per quanto riguarda l'innovazione del modello di business, la maggior parte delle risposte ottenute dal campione considerato riguarda interventi sulle caratteristiche del prodotto/servizio (Tabella 21); i contenuti dell'offerta risultano, dunque, il principale elemento sul quale intervenire ai fini dell'IS. Il principale fattore di sviluppo della stessa all'interno di un'organizzazione è dunque incentrato sul *core business* e sulla capacità dell'azienda di coinvolgere i propri prodotti nella strategia di sostenibilità (Porter & Kramer, 2006; Cappa *et al.*, 2015). L'innovazione, in tal senso, rende l'offerta sostenibile una leva competitiva e quindi finalizzata alla creazione di valore economico e sociale. Seguono gli interventi sui processi aziendali (33%) e quelli sul modello organizzativo (27%) a dimostrazione del fatto che la corretta gestione dell'IS debba essere supportata dalle componenti strutturali e dalle competenze organizzative dell'impresa (processi decisionali, produttivi, routine, modello organizzativo) proprio per agevo-

larne la diffusione e lo sviluppo (Tabella 21)⁶. In questo caso, l'IS investe in primis la componente dell'offerta e successivamente i processi ed il modello organizzativo. La simile rilevanza attribuita dagli intervistati agli interventi su prodotti e servizi e a quelli sui processi aziendali segnala una probabile interazione tra l'innovazione dei processi produttivi e del ruolo delle unità organizzative interessate dal cambiamento, (come ad esempio le funzioni dell'area acquisti o dell'unità ricerca e sviluppo) e quella relativa al prodotto o servizio.

Tabella 21 – Tipologie di interventi sul modello di business

Tipologie di interventi sul modello di business	Percentuale
Prodotto-servizio	40%
Processi aziendali	33%
Modello organizzativo	27%
Totale delle risposte	100%

Conclusioni

Nel presente capitolo sono stati analizzati i fattori “interni” ed “esterni” che spingono le imprese a innovare le proprie politiche di sostenibilità, tendendo verso l'IS; relativamente a quelli interni, è emersa l'importanza della cultura aziendale e quindi la rilevanza di un sistema di valori basati sulla responsabilità sociale il quale, mediante l'intervento della leadership manageriale, può tradursi in orientamento strategico e quindi agire sulla competitività dell'impresa. A tal proposito, rileva anche la capacità dell'impresa di saper interpretare gli stimoli degli *stakeholders* al fine di tramutarli in obiettivi strategici.

Per quanto riguarda invece i fattori esterni, lo sviluppo dell'IS nell'impresa proviene per lo più dal mutare delle dinamiche competitive del settore di riferimento e dalle caratteristiche di particolari gruppi di *stakeholders* protagonisti di tali cambiamenti, secondo la logica di verticalizzazione delle relazioni di cui ai paragrafi precedenti.

Alcuni *stakeholders* partecipano a questi processi in quanto legittimati all'interno di una comunità di riferimento (nel caso di *stakeholders* locali) ad essere rappresentanti di particolare istanze o interessi. Altri *stakehol-*

⁶ Si pensi ad esempio alle grandi aziende di moda, per le quali innovare la propria offerta nell'ottica della sostenibilità può significare realizzare prodotti compatibili con l'ambiente, utilizzando materie prime eco-sostenibili ed in linea con un codice etico riguardante i rapporti con i fornitori.

ders partecipano in quanto possiedono specifiche conoscenze o hanno un determinato livello di expertise per cui assumono un ruolo di rilievo in quanto portatori di best practice. Molto spesso le best practice possono essere importate da altri contesti o da altri settori, ed è compito dell'impresa, insieme agli *stakeholders*, di trovare un modo per adattare tali esperienze al nuovo contesto. Nello specifico, la rilevanza istituzionale ed il tipo di *expertise* di questi soggetti possono contribuire a direzionare le esigenze del business inducendo l'impresa ad adottare pratiche ad esse conformi. Ne segue che l'orientamento del settore e dei suoi principali attori verso tematiche di responsabilità sociale ed ambientale stimola l'impresa allo sviluppo di pratiche basate su questi temi le quali, se gestite in chiave innovativa, possono divenire una leva strategica anche per la competitività delle aziende.

La disponibilità delle competenze necessarie per gestire l'IS in modo efficace e al tempo stesso coerente con la gestione del business è la fondamentale condizione "interna".

A riguardo, si è evidenziata, per un verso la capacità di gestire relazioni innovative con gli *stakeholders*, per l'altro, la capacità di far evolvere il modello di business in funzione dell'IS. Nel primo caso occorre definire le modalità di coinvolgimento, di collaborazione e di comunicazione con gli *stakeholders* le quali possono basarsi su strumenti di engagement più o meno incentrati sulla co-progettazione e co-gestione, anche in chiave strategica, delle pratiche di responsabilità sociale. Relativamente all'intervento sul modello di business, emerge l'importanza dell'integrazione nel sistema di offerta dell'impresa dei contenuti di valore per un determinato target di mercato con quelli rilevanti per la collettività (valore "complesso").

L'analisi effettuata evidenzia poi l'importanza dell'intervento della leadership manageriale e della cultura aziendale improntata alla sostenibilità, quali driver interni. Altrettanto rilevanti sono gli stimoli provenienti dal settore di riferimento e da gruppi di *stakeholders* con elevata rilevanza istituzionale, che spingono l'impresa ad integrare la propria rete del business con quella sociale. Infatti, è proprio mediante l'osservazione dell'ambiente competitivo che l'impresa coglie le opportunità di business eventualmente derivanti da tematiche di natura sociale. Si pensi alle imprese operanti nel settore dell'energia, le quali, monitorando i cambiamenti del contesto di riferimento e rilevando l'esigenza diffusa di porre attenzione a determinate problematiche ambientali, si mostrano impegnate ad innovare il proprio approccio alla sostenibilità.

Anche le competenze finalizzate alla gestione dell'IS lasciano supporre l'attitudine ad includere quest'ultima nel disegno strategico promuovendone le caratteristiche di leva del valore. Questa conclusione emerge dalla vo-

lontà di integrare gli *stakeholders* nella definizione e progettazione dell'approccio innovativo, nonché dall'intenzione di intervenire sul modello di business includendo l'IS nelle componenti dell'offerta aziendale.

Una volta individuate le principali categorie di competenze specifiche dell'IS, sarebbe opportuno comprendere in che modo le aziende costruiscono tali competenze, cercando di capire se si tratta di competenze già presenti all'interno dell'impresa o se queste cambiano o vengono acquisite grazie allo scambio e alle relazioni con gli *stakeholders*.

Diventa interessante, quindi, capire se con l'IS le imprese trasformano e adattano competenze esistenti o se necessitano di acquisirne di nuove dall'esterno. Questo punto è fondamentale per capire quanto le forme di collaborazione influenzano la capacità delle imprese di sviluppare dei modelli di vantaggio competitivo unici o replicabili.

Bibliografia

- Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J. (2007). "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations". *Academy of management review*, 32 (3), 836-863.
- Aslin H., Brown V. (2004), *Towards whole of community engagement: A practical toolkit*.
- Cappa F., Facci A.L., Ubertini S. (2015), "Proton Exchange membrane fuel cell for cooperating households: A convenient combined heat and power solution for residential applications". *Energy*, 90, 1229-1238.
- Ehnert I. (2014), "Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM", *Sustainability and human resource management*, Springer Berlin Heidelberg, 247-271.
- Jones T.M., Felps W., Bigley G.A. (2007), "Ethical theory and *stakeholders*-related decisions: The role of *stakeholders* culture". *Academy of Management Review*, 32 (1), 137-155.
- Maak T., Pless N.M. (2006), "Responsible leadership in a *stakeholders* society—a relational perspective". *Journal of Business Ethics*, 66 (1), 99-115.
- Manetti G. (2011), "The quality of *stakeholder engagement* in sustainability reporting: empirical evidence and critical points". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18 (2), 110-122.
- Mirvis P., Herrera M.E.B. Googins B., Albareda L. (2016), "Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good". *Journal of Business Research*, 69(11), 5014-5021.
- Perrini F., Tencati A. (2008), *Corporate social responsibility. Un approccio strategico alla gestione d'impresa*, Milano, Egea.
- Pinelli M., and Maiolini R. (2016), "Strategies for Sustainable Development: Organizational Motivations, *Stakeholders*' Expectations and Sustainability Agendas". *Sustainable Development*.

- Porter M.E., Kramer M R. (2006), *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*.
- Steadman M.E., Green R.F., Zimmerer T.W. (1994), “The Relationship Between Culture, Stakeholders Interests, and Management Styles: A Comparison of Unites States and Japanese Firms”. *International Journal of Management*, 11, 707-707.
- Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Bologna, Il Mulino.

SECONDA PARTE

IL COMPLESSO DI INIZIATIVE DI INNOVAZIONE SOCIALE IN ITALIA

6. Un'indagine empirica sull'innovazione sociale

di Benedetta Cirilli e Lucrezia Speroni

Introduzione

Il presente capitolo illustra le principali caratteristiche del fenomeno dell'innovazione sociale in Italia che emergono dallo studio di 578 casi sistematizzati nel database del CERIIS, con la finalità di evidenziarne le peculiarità e l'evoluzione rispetto al 2015. In particolare, si è voluto comprendere la tipologia di soggetti attuatori dell'innovazione sociale e di quelli che ne sono promotori; la rilevanza istituzionale degli attori coinvolti e le potenziali relazioni che possono instaurarsi tra differenti soggetti, quali imprese, attori pubblici, comunità e organizzazioni no profit. La struttura del database che contiene il campione di riferimento mette anche in evidenza le tipologie di innovazione che si manifestano, la sostenibilità economico-finanziaria delle iniziative e come queste sono strutturate, ovvero se sono dei Progetti con un obiettivo e con un orizzonte temporale ben preciso e delineato nel tempo o delle organizzazioni *ad hoc* realizzate per far fronte a questioni di innovazione sociale in maniera strutturata e duratura.

Le tematiche oggetto di studio afferiscono i contesti sociali nei quali si sviluppa l'innovazione sociale, la sostenibilità dei progetti ed il ruolo assunto da differenti attori nei suddetti ambiti.

Il capitolo illustra i risultati emersi dallo studio del database, ponendo particolare attenzione sui driver che vengono identificati come determinanti l'innovazione sociale: dalle tipologie di innovazione (relazionale, tecnologica o entrambe le relazioni), alle potenzialità economico-finanziarie delle casistiche riscontrate, alla tipologia di attore (attuatore o promotore) e alla loro rilevanza istituzionale, fino alla tipologia di iniziativa che caratterizza l'innovazione sociale, ovvero se è un progetto o un'organizzazione *ad hoc*.

Metodologia di costruzione, revisione del database e analisi

Il processo di individuazione delle casistiche che compongono il database è stato effettuato selezionando tutte le iniziative di innovazione sociale strumentali al soddisfacimento di un bisogno collettivo, nonché innovative nel loro genere. L'indagine effettuata si basa su un approccio metodologico di tipo qualitativo la cui scelta è dovuta principalmente alla natura del fenomeno analizzato. Il database attuale è un arricchimento di quello dello scorso anno, sia nel numero di iniziative di innovazione sociale presenti che nel livello di analisi delle informazioni. Sono state revisionate tutte le attività già presenti in database al fine di analizzare l'andamento nel tempo delle stesse e depurare il database da iniziative cessate. Per le casistiche ancora in essere si è invece proceduto all'implementazione di un maggior numero di informazioni e di valori rispetto allo scorso anno, come vedremo in seguito nel dettaglio. Le fonti di raccolta dati riguardano principalmente Internet, partendo dal motore di ricerca Google, fino alle fonti più specifiche quali riviste di settore, bandi di finanziamenti e siti che si occupano della promozione delle iniziative di innovazione sociale. Grazie allo studio effettuato lo scorso anno è stato possibile identificare delle fonti "tipiche" da cui reperire progetti ed iniziative di innovazione sociale in Italia: dai "bandi pubblici" ricorrenti, a siti internet dedicati e altre iniziative private che periodicamente consentono una promozione costante di queste attività.

La ricerca in internet è stata condotta utilizzando parole chiave finalizzate ad individuare progetti ed attori dell'innovazione sociale operanti nel contesto italiano. Le keyword impiegate nel primo stadio del processo di selezione consistono, per lo più, nelle seguenti combinazioni applicate nell'ambito del territorio italiano: innovazione sociale, innovatori sociali, progetti sociali innovativi, bandi per l'innovazione sociale. I risultati considerati sono relativi alle prime tre pagine dei motori di ricerca impiegati, dunque ravvisabili nei link in esse contenuti. In aggiunta a tale selezione, nei siti internet identificati è stata effettuata una rassegna di eventuali riferimenti, o link, ad altre pagine web riguardanti l'innovazione sociale ed i progetti ad essa connessi.

Attraverso queste modalità di ricerca, è stato predisposto un database che al 15 dicembre 2016 risultava comprendere 578 iniziative significative di innovazione sociale intese come esperienze di diversa natura ma tutte in grado di soddisfare un bisogno sociale e/o ambientale, o, comunque, di creare beneficio collettivo, attraverso modalità (relazionali e/o tecnologiche) innovative.

Gli ambiti dell'innovazione sociale

Nel nostro studio sono state incluse tutte le iniziative atte a far fronte ad una specifica esigenza sociale, propria di un territorio, di una comunità o di un settore, la quale implica il miglioramento delle condizioni di vita degli individui. I benefici sociali attesi possono manifestarsi in modo diretto, a favore dei destinatari del bene o fruitori del servizio (individui e comunità) ovvero in via indiretta, dunque a favore della collettività nel suo insieme. Il Libro Bianco sull'innovazione sociale (Murray, Grice & Mulgan, 2011) evidenzia alcune tipologie di fattori fonte di potenziale innovazione proprio in quanto connessi ad evidenti esigenze sociali. Si tratta, ad esempio, della necessità di efficienza nel risparmio delle spese, dovuta in gran parte alla situazione di crisi nella quale si trova il Paese, e dei relativi servizi offerti in modo innovativo al fine di farvi fronte. Vi sono inoltre le nuove tecnologie poste al servizio della società o le esigenze inerenti le diverse problematiche di un contesto urbano.

Ai fini dell'analisi, sono stati individuati a livello macro specifici ambiti nei quali collocare le iniziative di innovazione sociale, suddivisi in ulteriori categorie (obiettivi specifici) nei casi fosse risultato significativo specificare con maggior dettaglio la funzione sociale di riferimento.

Figura 13 – Gli ambiti di implementazione dell'innovazione sociale

Assistenza sociale Housing sociale Assistenza persone in posizione di svantaggio Assistenza agli anziani	Integrazione sociale Integrazione immigrati Integrazione portatori di handicap Integrazione persone in posizione di svantaggio
Formazione, inserimento e sviluppo professionale All'interno delle organizzazioni In ambiti diversi	Miglioramento dell'ambiente naturale Uso ottimale delle risorse naturali Riduzione sprechi di cibo/acqua Riutilizzo beni consumo Innovazione dei processi produttivi per ridurre gli scarti Innovazione di prodotto per ridurre scarti/facilitare il riutilizzo Risparmio energetico
Sostegno alla persona Vita personale Vita professionale	Assistenza sanitaria
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	Turismo sostenibile
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	Mobilità sostenibile
Coworking & Smartworking	Crowdfunding & Microcredito

Raffigurazione del database relativo alla mappatura delle iniziative di IS

Per ciascuna casistica inserita nel database e sulla base dei criteri sotto descritti sono stati riportati i seguenti dati: nome dell'iniziativa, anno di avvio, promotore, tipologia di promotore, attuatore, tipologia di attuatore, ambito di rilievo sociale, obiettivo specifico, ambito territoriale interessato, tipo di innovazione realizzata mediante l'iniziativa, sostenibilità economica potenziale o debole dell'iniziativa, rilevanza istituzionale del promotore, rilevanza istituzionale dell'attuatore, impatto strutturale dell'iniziativa, modalità di *sharing economy*, Fonte, Tipologia dell'iniziativa (organizzazione *ad hoc*/Progetto).

Di seguito sono illustrate le singole voci che compongono il database.

Nome iniziativa	Anno avvio	Promotore	Tipo promotore
Attuatore	Tipo Attuatore	Ambito sociale	Obiettivo specifico
Ambito territoriale	Tipologia innovazione	Sostenibilità economica	Rilevanza ist. promotore
Modalità <i>sharing economy</i>	Rilevanza istituzionale attuatore	Impatto strutturale	
Fonte	Tipologia iniziativa		

La classificazione delle iniziative è finalizzata a comprendere in quali contesti sociali le differenti tipologie di innovazione hanno luogo, nonché il ruolo dei diversi attori nella realizzazione delle stesse. A seguito di ciò sono stati definiti, per ciascuna iniziativa, i criteri di sostenibilità e di rilevanza istituzionale. Tale ulteriore distinzione si basa sulla necessità di comprendere se effettivamente l'innovazione sociale possa riguardare realtà economicamente e finanziariamente funzionanti e se il rilievo di ciascun attore possa in qualche misura porsi in relazione con tale variabile.

Promotore

Nello specifico, il promotore è colui che sostiene l'iniziativa, creando le condizioni favorevoli alla sua realizzazione ed al coinvolgimento degli attori; il finanziatore dell'iniziativa è tipicamente una figura di promotore.

I soggetti descritti possono appartenere a diverse tipologie.

- Le Organizzazioni for profit: nelle quali rientrano sia le imprese private che quelle sociali.
- Le Organizzazioni no profit: le quali comprendono le Associazioni, le Fondazioni, le Cooperative sociali, gli Enti non commerciali (come ad esempio le università o i centri di ricerca).
- Gli Attori Pubblici: ovvero i Comuni, le Provincie, le Regione, le Case Circondariali, ed in generale lo Stato.
- La Comunità: intesa quale categoria generale di appartenenza delle persone fisiche.

Attuatore

L'attuatore dell'iniziativa è invece colui che concretamente pone in essere l'attività, su stimolo, diretto o indiretto, del promotore. Possono esservi iniziative promosse dal soggetto che ne è anche l'attuatore materiale.

La tipologia di soggetti attuatori è identificabile nella lista precedentemente stilata per i promotori.

Ambito sociale

L'innovazione sociale per sua natura è un fenomeno non circoscritto a determinati fenomeni o settori ma abbraccia diverse tipologie di attività che spaziano per gli ambiti più vari ed ampi anche molto diversi tra loro; per questo motivo si è ritenuto utile riportare a degli ambiti strutturati tutte le iniziative analizzate. La suddivisione delle iniziative per ambiti è funzionale a capire dove l'innovazione sociale è maggiormente presente. In particolare modo si è cercato di seguire un percorso logico assottigliando il livello di specificità degli ambiti sociali mano a mano che venivano identificate nuove casistiche.

Obiettivo specifico

Gli ambiti, essendo molto ampi, sono stati poi suddivisi a loro volta in "obiettivi specifici" per identificare più in profondità la specifica tematica di ogni singola iniziativa di innovazione sociale.

Ambito territoriale di influenza delle iniziative di innovazione sociale

Per quanto concerne l'ambito territoriale di influenza delle iniziative di innovazione sociale è possibile distinguere diversi contesti: locale (territorio comunale o sub-provinciale), area urbana (relativa alla grande città o provincia), regionale, nazionale ed internazionale. Si è voluto analizzare l'ambito territoriali di influenza delle iniziative al fine di identificarne l'estensione.

L'innovatività relazionale e/o tecnologica

Dall'analisi dei casi di innovazione sociale selezionati emergono due possibili tipologie innovative: la prima riguarda l'innovazione tecnologica la quale coinvolge il prodotto/servizio offerto o il processo organizzativo e/o decisionale adottato (Schumpeter, 1934; 1942); la seconda, l'innovazione relazionale, concerne le relazioni ed i ruoli che gli attori rivestono nella casistica considerata. Nello specifico si parla di innovazione relazionale quando mediante il progetto si instaurano nuove relazioni basate su diverse modalità interattive o su differenti ruoli assunti dai soggetti coinvolti.

Vi è poi una terza fattispecie di innovazione che comprende entrambi i tipi di innovazione (tecnologica e relazionale).

La sostenibilità economico-finanziaria

La sostenibilità economico-finanziaria di una iniziativa si basa sulla capacità potenziale della stessa di generare entrate adeguate almeno alla copertura dei costi secondo un *revenue model* più o meno strutturato.

In linea con questa definizione, a ciascuna iniziativa è stato assegnato un livello di sostenibilità, "potenziale" o "debole", funzione dell'attitudine dell'innovazione a produrre flussi di cassa positivi. Le informazioni riguardanti tali aspetti sono state reperite analizzando ogni singolo caso e le fonti ad esso collegate principalmente riconducibili alla documentazione reperibile sul *Web* (ad esempio *mission*, *vision*, attività e *business model* del progetto). Nello specifico, una sostenibilità economica debole riguarda un progetto non strutturalmente in grado di generare ricavi in modo continuo poiché fortemente dipendente dalla dimensione e periodicità di finanziamenti esogeni. Una sostenibilità economica potenziale riguarda invece iniziative la cui gestione rende disponibili risorse finanziarie adeguate al rafforzamento e all'espansione del progetto.

La rilevanza istituzionale

Per "rilevanza istituzionale" dell'attuatore e dei promotori si intende il rilievo dimensionale (nazionale o internazionale) connesso all'identità di un soggetto pubblico o privato. Il criterio è stato definito per ciascuna iniziativa attribuendo un livello "alto" o "basso" sulla base del grado di legittimazione riconosciuto al soggetto considerato. Nella circostanza di bassa rilevanza istituzionale il soggetto attuatore/promotore è un'istituzione pubblica o un'organizzazione privata di modesta entità, sia dal punto di vista economico che a livello dimensionale (locale, nazionale o internazionale).

Qualora si tratti invece di un'elevata rilevanza istituzionale, l'attuatore/promotore rappresenta un'istituzione pubblica influente a livello locale, nazionale o internazionale oppure un'organizzazione privata di medie-

grandi dimensioni e fortemente incisiva, pertanto, riconosciuta nel territorio. I dati presentati nei successivi paragrafi mostrano come, mediante l'applicazione dei suddetti criteri, sia possibile interpretare i costrutti teorici formulati relativamente al contesto in cui emerge l'innovazione sociale, alla sostenibilità dei progetti ed al ruolo degli attori che ne prendono parte.

Impatto strutturale

Per impatto strutturale si intende la capacità dell'iniziativa di creare un cambiamento rilevante, nel lungo termine e diffuso; esso implica normalmente che l'iniziativa sia in grado di raggiungere almeno nel medio termine un adeguato equilibrio economico. Anche per questa voce del database è stato attribuito un valore "alto" o "basso" sulla base della forza dell'iniziativa di apportare un cambiamento nell'ambito nel quale si muove e/o sul bacino di beneficiari.

Con impatto strutturale "alto" si intendono quelle iniziative in grado di apportare benefici alla collettività grazie alla rilevanza istituzionale dei promotori o degli attori, della forza economico-finanziaria dell'iniziativa stessa che permette un raggio di azione ampio con una portata di vasta scala.

Modalità sharing economy

La *sharing economy* è un fenomeno sempre più pervasivo che si intreccia con quello dell'innovazione sociale per via dell'affermarsi di nuovi modelli valoriali e stili di vita e di consumo tra strati crescenti e differenziati di popolazione.

In questo lavoro, si considera la *sharing economy* come una modalità attraverso cui implementare e diffondere progetti di innovazione sociale.

A tal proposito si è deciso di identificare tre livelli di "Modalità di *sharing economy*":

1. *Pure sharing economy (SEc 1)*: iniziative di innovazione sociale la cui finalità è priva dello scopo di lucro. Si tratta di quei progetti/business che perseguono la *sharing economy* nel loro modello di business ma che prescindono dal ritorno economico.
2. *Mix Innovazione Sociale (SEc 2)*: iniziative di innovazione sociale che oltre a generare impatto sociale danno risalto anche al ritorno economico dell'investimento. Questo genere di attività sono casi di successo per il fenomeno dell'IS perché permettono di perseguire obiettivi anche sociali in un'ottica di business.
3. *Pure Business (SEc 3)*: Modelli che in principio potevano avere finalità legate alla *sharing economy* ma che oggi sono prevalentemente Business in senso stretto, fortemente correlate al ritorno economico. Vengono poi classificate come no *sharing economy (SEc 0)* le iniziative

di innovazione sociale che non utilizzano questa modalità, talvolta perché questa fattispecie non è intrinseca o non ancora diffusa nel business in cui operano¹.

Tipologia dell'iniziativa: organizzazione ad hoc/Progetto

Al fine di evidenziare la durabilità delle iniziative di innovazione sociale si è voluto analizzare un ulteriore variabile che definisse la tipologia di iniziativa. Per tipologia di iniziativa si intende se questa è un' "organizzazione ad hoc" o un "Progetto" a sé stante.

Le "organizzazioni ad hoc" sono quelle forme organizzative realizzate per far fronte a questioni di innovazione sociale in maniera strutturata e duratura, in un'ottica il più possibile di lungo termine. Con il termine "Progetti" si fa riferimento a quelle iniziative costituite già a priori con un obiettivo e con un orizzonte temporale ben preciso e delineato nel tempo, spesso nate per promuovere un singolo evento o la realizzazione di una singola opera; ad esempio, una raccolta fondi per finanziare un progetto di recupero urbano.

La distribuzione del campione negli ambiti dell'innovazione sociale

Dai 578 casi di innovazione sociale mappati emerge la prevalenza di quattro particolari ambiti di applicazione: Integrazione sociale, Assistenza sociale, e con una piccola differenza, Formazione e Miglioramento ambientale. Queste quattro categorie di progetti sociali ed innovativi rappresentano il 51% del totale del campione così composto: 16%, 13%, 11% e 11% (Tabella 22).

Le due categorie più rappresentate, Integrazione sociale e Assistenza sociale, riflettono proprio le necessità collettive diffuse, associabili agli ambiti caratterizzanti del welfare statale che stanno vivendo una forte crisi. In questi ambiti l'innovazione sociale, quale paradigma che risponde all'esigenza di risolvere bisogni sociali, attraverso nuovi attori predisposti a tali compiti, al fine di avere effetti e ricadute su una collettività piuttosto che su un singolo (Philips *et al.*, 2008, p. 36), assolve al suo ruolo grazie all'apporto di efficaci ed efficienti modelli organizzativi e gestionali.

La categoria del campione meno rappresentata risulta essere l'Assistenza sanitaria, con solo il 4%; questo perché l'assistenza sanitaria è un settore che richiede elevati investimenti e alti costi di gestione.

¹ L'analisi delle esperienze di innovazione sociale basate sulle diverse modalità di sharing economy è descritta nel prossimo capitolo.

Tabella 22 – Iniziative di IS suddivisi per ambito di rilievo sociale

Ambito IS – ordine decrescente	Numero	%
Integrazione sociale	93	16%
Assistenza sociale	78	13%
Formazione	62	11%
Miglioramento ambientale	61	11%
<i>Crowdfunding</i> – Microcredito	54	9%
<i>Coworking</i> – <i>Smartworking</i>	44	8%
Qualità della vita	37	6%
Cultura	36	6%
Mobilità sostenibile	32	6%
Turismo sostenibile	29	5%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	28	5%
Assistenza sanitaria	24	4%
Totale	578	100%

Per comprendere meglio la composizione delle categorie di iniziative più rappresentative del campione, di seguito delle tabelle dove sono rappresentate, nel dettaglio, le dimensioni nelle quali si manifestano il maggior numero di iniziative di innovazione sociale.

Le iniziative di integrazione sociale (Tabella 23) più rappresentate sono quelle rivolte a soggetti socialmente svantaggiati (dal punto di vista economico e sociale) con un 56% di presenza, seguiti da quelli realizzati per l'integrazione di portatori di handicap e in numero esiguo chiudono quelli implementati per immigrati.

Tabella 23 – Integrazione sociale

Integrazione sociale	Numero	%
Integrazione persone in posizione di svantaggio	52	56%
Integrazione portatori di handicap	34	37%
Integrazione immigrati	7	7%
Totale	93	100%

Per quanto concerne l'ambito Assistenza sociale (Tabella 24) l'82% delle iniziative di IS è pensato e realizzato per il supporto e l'inserimento di figure svantaggiate dal punto di vista sociale ed economico, all'ultimo po-

sto con un 5% del campione vi è l'assistenza agli anziani, spesso fornita da familiari o strutture di accoglienza organizzate e strutturate.

Tabella 24 – Assistenza sociale

Assistenza sociale	Numero	%
Assistenza a persone in posizione di svantaggio	64	82%
<i>Housing</i> sociale	10	13%
Assistenza agli anziani	4	5%
Totale	78	100%

La distribuzione del campione per tipologia di innovazione

Come illustrato nella raffigurazione di analisi del database, il campione è stato distinto in base al tipo di innovazione che caratterizza l'iniziativa e facendo riferimento a tre possibili situazioni: innovazioni di tipo relazionale, tecnologico o di entrambe le categorie.

Nell'ambito dell'innovazione sociale l'innovazione è identificabile come una nuova soluzione per un problema che sia più efficiente e sostenibile, o una soluzione esistente per cui il valore creato arriva alla società considerata come un tutt'uno più che ai singoli individui. Un'innovazione sociale può quindi essere anche un'innovazione tecnologica (Phillis *et al.*, 2008). Sulla base delle tre categorie esposte (Tabella 25) risultano 300 iniziative caratterizzate da innovazione di tipo relazionale (52% del campione), 120 di natura tecnologica (21% del campione) e 158 casi nei quali vengono prodotte entrambe le innovazioni (per il 27% del campione).

Tabella 25 – Tipologie di innovazione

Tipologia innovazione	Numero	%
Relazionale	300	52%
Tecnologica	120	21%
Entrambe	158	27%
Totale	578	100%

Questa ripartizione evidenzia in maniera netta l'orientamento collettivo di base dell'innovazione sociale, la quale prende forma grazie allo sviluppo di reti di organizzazioni e soggetti che si scambiano informazioni, conoscenze, know-how. Le pratiche di innovazione sociale sono trasversali e

frutto di contaminazioni di valori e prospettive. Nascono da nuove forme di collaborazione e di cooperazione tra soggetti di diversa natura che trovano un allineamento di interessi per il raggiungimento di un obiettivo comune. La dimensione relazionale e comunitaria assume un ruolo fondamentale e fa sì che l'iniziativa raggiunga il maggior numero di beneficiari.

Per la tipologia innovativa di carattere relazionale (Tabella 26) le iniziative di innovazione sociale risultano maggiormente concentrate negli ambiti dell'Assistenza sociale (20% del campione), dell'Integrazione sociale (14%) e del *Coworking-Smartworking* (12%).

Tabella 26 – Iniziative di IS suddivisi per ambito e tipologia di innovazione relazionale

Ambito	N.	%
Assistenza sociale	60	20%
Integrazione sociale	40	14%
<i>Coworking – Smartworking</i>	36	12%
<i>Crowdfunding – Microcredito</i>	34	11%
Qualità della vita	25	8%
Cultura	21	7%
Formazione	20	6%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	18	6%
Turismo sostenibile	18	6%
Mobilità sostenibile	14	5%
Miglioramento ambientale	8	3%
Assistenza sanitaria	6	2%
Totale	300	100%

L'innovazione dei ruoli e delle relazioni sorge per lo più in concomitanza di esigenze sociali dove sorge l'esigenza di modificare i tradizionali modelli di business in favore di schemi più adatti alla complessità delle manifestazioni oggetto di studio. Negli ambiti inerenti il Miglioramento ambientale e l'Assistenza sanitaria si concentra il minor numero di iniziative (rispettivamente 3% e 2% del campione descritto).

Al contrario, la maggior parte delle iniziative caratterizzate da innovazione tecnologica sono riconducibili agli ambiti del Miglioramento ambientale (33%), dell'Integrazione sociale (23%) e dell'Assistenza sanitaria (13%) (Tabella 27). Gli ambiti che si trovavano al penultimo ed ultimo posto per composizione del campione relativamente all'innovazione relazio-

nale si trovano al primo e al terzo posto quando si analizza l'innovazione tecnologica, questo sembrerebbe dovuto alla natura stessa degli ambiti sopracitati legati maggiormente alla tecnologica, iniziative in cui è possibile porre in essere azioni mirate che coinvolgono il prodotto/servizio offerto.

Tabella 27 – Iniziative di IS suddivisi per ambito e tipologia di innovazione tecnologica

Ambito	Numero	%
Miglioramento ambientale	39	33%
Integrazione sociale	28	23%
Assistenza sanitaria	16	13%
Mobilità sostenibile	12	10%
<i>Crowdfunding</i> – Microcredito	6	5%
Qualità della vita	5	4%
Turismo sostenibile	5	4%
Assistenza sociale	3	3%
Cultura	3	3%
<i>Coworking</i> – <i>Smartworking</i>	1	1%
Formazione	1	1%
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	1	1%
Totale	120	100%

Le iniziative basate su entrambe le tipologie di innovazioni (Tabella 28) rientrano per il 26% dei casi nell'ambito formazione, seguiti da quelli di integrazione sociale nella misura del 16%.

Di seguito (Tabella 29) viene proposta la distinzione del peso di ciascuna fattispecie (innovazione “relazionale”, innovazione “tecnologica”, innovazioni di entrambi i tipi) in relazione al totale delle iniziative in ciascun ambito.

Da questa raffigurazione l'ambito che maggiormente fa propria l'innovazione di tipo relazione risultata essere quello del *Coworking* – *Smartworking* (con un'incidenza dell'82% sul campione), questo a dimostrazione che la natura stessa delle iniziative in questo ambito porta alla creazione di nuovi modi di collaborazione, si costruiscono reti, si condividono spazi e si assiste alla contaminazione di idee.

Per quanto riguarda l'innovazione di tipo tecnologico, gli ambiti più impattati sono l'Assistenza sanitaria (67%) e il Miglioramento ambientale, come descritto sopra ambiti nei quali l'innovazione di tipo tecnologico gioca un ruolo di primaria importanza, iniziative che non impatterebbero in maniera significativa se basate principalmente sull'innovazione di tipo relazionale.

Tabella 28 – Iniziative di IS suddivisi per ambito e tipologia di innovazione relazionale-tecnologica

Ambito	Numero	%
Formazione	41	26%
Integrazione sociale	25	16%
Assistenza sociale	15	9%
<i>Crowdfunding</i> – Microcredito	14	9%
Miglioramento ambientale	14	9%
Cultura	12	8%
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	9	6%
<i>Coworking</i> – <i>Smartworking</i>	7	4%
Qualità della vita	7	4%
Turismo sostenibile	6	4%
Mobilità sostenibile	6	4%
Assistenza sanitaria	2	1%
Totale	158	100%

Tabella 29 – Peso di ciascuna tipologia innovativa rispetto al totale per ambito

Ambito di IS	Inn. Rel.	Inn. Tec.	Entrambe Inn.	Tot. Ambito
Integrazione sociale	43%	30%	27%	93
Assistenza sociale	77%	4%	19%	78
Formazione	31%	2%	67%	62
Miglioramento ambientale	13%	64%	23%	61
<i>Crowdfunding</i> – Microcredito	62%	11%	27%	54
<i>Coworking</i> – <i>Smartworking</i>	82%	2%	16%	44
Qualità della vita	68%	13%	19%	37
Cultura	58%	8%	34%	36
Mobilità sostenibile	43%	39%	18%	32
Turismo sostenibile	62%	17%	21%	29
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	63%	4%	33%	28
Assistenza sanitaria	25%	67%	8%	24
Totale	52%	21%	27%	578

La distribuzione del campione per tipologia di soggetti coinvolti

Come precedentemente esposto, le tipologie di attori considerate nell'indagine comprendono le organizzazioni private, suddivise in Organizzazioni no profit (NPO) e Organizzazioni Profit (PO), i soggetti pubblici (PUB) e gli individui individuati nella comunità (COM).

Si tratta di categorie identificabili sia come promotori, cioè sostenitori e/o finanziatori impegnati nel favorire le condizioni per la realizzazione del progetto, sia come concreti attuatori delle stesse².

Dalla tabella sottostante (Tabella 30) si evince che a guidare l'innovazione sociale sono le NPO che compongono il 53% del campione, seguite poi dalle PO. In un ambito economico caratterizzato da soggetti Non Profit si assiste però ad un crescente aumento delle realtà Profit, le NPO lo scorso anno rappresentavano il 58% del campione contro il 53% di questo anno e le PO il 24% versus il 33% di questo anno.

Questo cambiamento di scenario sembrerebbe dovuto al crescente interesse anche da parte del mondo profit verso le tematiche sociali spinte dal contesto di mercato e statale. Vi è sempre più attenzione all'innovazione sociale da parte di tutta la collettività ed anche lo Stato, facendosi promotore di questo tipo di iniziative aiuta lo sviluppo di questa branca dell'economia incentivando alla creazione di start-up e imprese.

Tabella 30 – Iniziative di IS suddivisi per tipologia di attuatori

Attuatore	Numero	%
NPO	306	53%
PO	190	33%
COM	70	12%
PUB	11	2%
PO + NPO	1	0%
Totale	578	100%

Passando all'analisi dei promotori (Tabella 31) dell'innovazione sociale emerge un dato interessante: il 39% del campione è rappresentato da reti di promotori. Come precedentemente espresso le reti composte da differenti soggetti sono una peculiarità dell'innovazione sociale. Grazie a queste reti i

² Nelle tabelle sottostanti il numero dei promotori coinciderà con quello dei progetti in quanto sono stati considerati non il numero relativo dei promotori di ogni singolo progetto ma solo la categoria a cui appartengono e sono state conteggiate anche le reti di promotori.

soggetti che partecipano come sostenitori e/o finanziatori alla creazione delle condizioni per l'attuazione del progetto riescono ad aggregare varie competenze, conoscenze e risorse e ad amplificare il loro sostegno. Le reti di promotori sono seguite dalle Organizzazioni no profit (26% del campione), seguite a loro volta dalle Organizzazioni Profit (18%). La forte predominanza delle NPO anche come promotori si può ritenere dovuta alla presenza rilevante delle fondazioni nel ruolo di promotore di iniziative di innovazione sociale spesso come finanziatrici.

Tabella 31 – Iniziative di IS suddivisi per tipologia di promotori

Promotori	Numero	%
NPO	152	27%
PO	104	18%
PUB	77	13%
COM	20	3%
RETI	225	39%
Totale	578	100%

Per comprendere il ruolo assunto dai diversi attori nell'innovazione sociale, i casi sono stati suddivisi per categoria innovativa e tipologia di attore (attuatore e promotore).

Dall'analisi (Tabella 32) si evince che le NPO prediligono maggiormente innovazioni di tipo relazionale e in ultima istanza fanno uso di innovazione di tipo tecnologico. Anche le PO mettono in atto azioni basate sull'innovazione relazionale, questo perché le iniziative si prestano meglio a questo tipo di innovazione basata sulle relazioni, sui network, sulle reti.

Tabella 32 – Iniziative di IS suddivisi per tipologia di innovazione relazionale e tipologia di attuatori

Attuatore	Numero	%
NPO	156	52%
PO	115	38%
COMM	26	9%
PUB	2	1%
PO + NPO	1	0,33%
Totale	300	100%

Tabella 33 – Iniziative di IS suddivisi per tipologia di innovazione tecnologica e tipologia di attuatori

Attuatore	Numero	%
NPO	56	47%
PO	37	31%
COMM	26	22%
PUB	1	1%
Totale	120	100%

Tabella 34 – Iniziative di IS suddivisi per tipologia di innovazione relazionale-tecnologica e tipologia di attuatori

Attuatore	Numero	%
NPO	94	59%
PO	38	24%
COMM	18	11%
PUB	8	5%
Totale	158	100%

Le NPO anche nella veste di promotori puntano sull'innovazione di tipo relazionale (32% dei casi) seguite dalle PO (24%) (Tabella 35). Nello specifico, si riscontra sia in numero assoluto che in percentuale su tutto l'interno campione il ruolo delle NPO in veste di promotori nell'innovazione relazionale, questa evidenza potrebbe essere spiegata dalle poche risorse finanziarie che riescono ad apportare, ad esclusione del ruolo rilevante che ricoprono le fondazioni quali promotrici finanziatrici, e che quindi contribuiscono all'innovazione sociale con la creazione di nuovi modelli relazionali. Risultano molto attive nel campo dell'innovazione tecnologica sia le organizzazioni no profit (25%) che i soggetti pubblici (23%), questo evidentemente grazie al know-how apportato dalle Università e dai fondi di finanziamento messi a disposizione dagli attori pubblici attraverso bandi dedicati all'innovazione sociale.

Nel caso di aggregati di promotori invece risulta prevalere la casistica "entrambe le innovazioni" con il 62% del campione, questo dato è la risultante della cooperazione tra diverse tipologie di promotori che apportano know-how e competenze differenti tra di loro e che riescono così a integrare nel proprio modello di business sia innovazioni di tipo relazionale che tecnologica.

Le combinazioni di varie tipologie di promotori portano a trasversali e interessanti contaminazioni di valori e prospettive, nascono nuove forme di collaborazione e di cooperazione tra soggetti di diversa natura che trovano un allineamento di interessi per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Tabella 35 – Iniziative di IS suddivisi per tipologia di innovazione e tipologia di promotori

Promotori	Inn. relazionale		Inn. tecnologica		Entrambe inn.	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
NPO	96	32%	30	25%	26	17%
PO	73	24%	16	13%	15	9%
PUB	33	11%	28	23%	16	10%
COM	14	5%	2	2%	4	2%
RETI	84	28%	44	37%	97	62%
Totale	300	100%	120	100%	158	100%

La distribuzione del campione per tipologia di iniziativa

Come illustrato nella metodologia di analisi, il campione è stato distinto in base alla tipologia di iniziativa facendo riferimento a due possibili situazioni: le organizzazioni *ad hoc*, ovvero quelle forme organizzative realizzate in maniera strutturata e duratura, e i Progetti, quelle iniziative costituite già a priori con un oggetto e con un orizzonte tempo ben preciso e delineato.

Tabella 36 – Distribuzione del campione per tipologia di iniziativa

Tipologia di iniziativa	Numero	%
Organizzazioni <i>ad hoc</i>	335	58%
Progetti	243	42%
Totale	578	100%

Dal campione si evince una prevalenza delle organizzazioni *ad hoc* (58% dei casi) (Tabella 36), dove nel 73% dei casi emerge una sostenibilità economica potenziale (Tabella 37), al contrario i casi di Progetti hanno sostenibilità economica potenziale solo nel 29% dei casi (Tabella 38). Le Organizzazioni create *ad hoc*, in un'ottica di continuità del business, riescono a generare entrate adeguate per la stabilità, il rafforzamento e l'espansione dell'attività stessa.

I Progetti spesso vivono di sovvenzioni, grant, finanziamenti pubblici, non hanno quindi un *business model* strutturato che permette loro di generare ricavi, questo spiega la loro sostenibilità economica debole.

Di seguito sono riportati i livelli di sostenibilità economica in funzione delle due tipologie di iniziative di innovazione sociale.

Per le organizzazioni *ad hoc* il 73% dei casi analizzati nel campione risulta avere sostenibilità economica elevata, proprio a sottolineare la continuità di questi business nel tempo.

Tabella 37 – Sostenibilità economica delle organizzazioni ad hoc

SE Org ad hoc	Numero	%
OH SE Potenziale	245	73%
OH SE Debole	90	27%
Totale	335	100%

Per quanto concerne i *Progetti*, questi sono caratterizzati invece da sostenibilità economica debole nel 71% dei casi. Tale risultato si evince proprio a seguito della non continuità e durabilità dei progetti che sono caratterizzati da un arco temporale limitato.

Tabella 38 – Sostenibilità economica dei Progetti

SE Progetti	Numero	%
P SE Potenziale	70	29%
P SE Debole	173	71%
Totale	243	100%

La distribuzione del campione in relazione alla sostenibilità economica delle iniziative

Come precedentemente esposto nel paragrafo riguardante la metodologia, per sostenibilità economica dei progetti/organizzazioni di *Social Innovation* si intende la capacità di attrarre e generare risorse economiche (attraverso diverse modalità) tali da garantire l'equilibrio economico nel medio termine e una certa capacità di accumulazione di utile per la crescita delle attività.

Nella nostra analisi, come già espresso, abbiamo distinto la sostenibilità economica in "potenziale" e "debole"; si è definita una sostenibilità economica potenziale quando, sulla base delle informazioni e della documen-

tazione disponibile, appare che l’iniziativa sia almeno potenzialmente in grado di generare flussi in entrata costanti e duraturi. Di contro, sono state definite “deboli” le casistiche non strutturalmente in grado di generare flussi di cassa in modo continuo. Si sottolinea che le suddette valutazioni sono basate su informazioni pubblicamente disponibili, ma non direttamente verificate mediante il confronto con gli attori dei singoli progetti in questione.

Il 54% dei progetti facenti parte del campione appare avere sostenibilità economico-finanziaria potenziale; di conseguenza, il 46% delle iniziative non è certamente nelle condizioni di raggiungere una propria sostenibilità economica e finanziaria (Tabella 39). Tale evidenza conferma i risultati presentati nel precedente rapporto.

Tabella 39 – Progetti di IS suddivisi per livello di sostenibilità economico-finanziaria

Livello di Sostenibilità Economico-Finanziaria	Numero	%
Sostenibilità Economica Potenziale	315	54%
Sostenibilità Economica Debole	263	46%
Totale	578	100%

A tal proposito risulta in linea e conforme anche allo scorso anno il risultato secondo cui le iniziative con maggiore sostenibilità potenziale sono quelle che hanno ad oggetto l’innovazione di tipo relazionale.

Addirittura il 65% delle iniziative sostenibili si colloca infatti nella menzionata tipologia innovativa, seguita dalle casistiche che coinvolgono entrambe le innovazioni (22%) ed infine da quelle basate sulla tecnologia (12%) (Tabella 40).

Tabella 40 – Progetti di IS con sostenibilità potenziale suddivisi per tipo di innovazione

Sostenibilità Economica Potenziale		
Tipologia di Innovazione	Numero	%
Innovazione Relazionale	206	65%
Innovazione Tecnologia	39	12%
Entrambe le Innovazioni	70	22%
Totale	315	100%

Allo stesso modo, le iniziative aventi una prospettiva di sostenibilità economico-finanziaria debole, sono maggiormente concentrate nell’ambito di

quelle caratterizzate da innovazione reazionale (36%), seguite da “entrambi le innovazioni” 33% ed “innovazione tecnologica” 31% (Tabella 41).

Tabella 41 – Progetti di IS con sostenibilità debole suddivisi per tipo di innovazione
Sostenibilità Economica Debole

Tipologia di Innovazione	Numero	%
Innovazione Relazionale	94	36%
Innovazione Tecnologica	81	31%
Entrambe le Innovazioni	88	33%
Totale	263	100%

Questa evidenza può essere spiegata considerando che il livello di impegno economico-finanziario necessario alla realizzazione dei progetti richiede uno sforzo minore nel caso dell’innovazione relazionale, che per sua natura ricerca competenze di natura non monetaria (come condivisione di conoscenza o di dati, scambio di beni e servizi nell’ambito di piattaforme interattive), rispetto all’impegno richiesto nel caso dell’innovazione tecnologica.

La tecnologia al contrario richiede spesso elevati investimenti economici che spesso prevedono un ritorno di lungo periodo.

È il caso ad esempio di quelle soluzioni tecnologiche che, oltre al contenuto sociale innovativo, implicano la progettazione e realizzazione di strumenti volti a far fronte alle esigenze di persone con handicap: apparecchi per non udenti o protesi meccaniche. Tali applicazioni richiedono interventi economici differenziati per importo e durata rispetto ad alcune casistiche di mera innovazione relazionale incentrate esclusivamente sulla condivisione di informazioni.

Conferma del fatto che l’innovazione relazionale risulti più valida anche sotto il profilo economico viene evidenziato nella tabella sottostante, che pone in rilievo la percentuale di progetti che, in funzione della tipologia innovativa, riportano una forza economica più o meno elevata.

Si evince che il 68% delle iniziative produttive di innovazione tecnologica è dotato di una debole sostenibilità economica, mentre il 69% delle innovazioni relazionali sia potenzialmente sostenibile. In caso di entrambe le innovazioni i progetti risultano invece piuttosto bilanciati, tra innovazioni economicamente sostenibili e non (Tabella 42).

Al fine di rendere completa questa analisi vengono proposte due tabelle in funzione di una nuova variabile: l’ambito applicativo in cui il business/progetto si posiziona. In genere la capacità di un business/organizzazione di generare flussi di cassa positivi e continuativi nel tempo è legata

al *revenue model*, proprio per ogni attività. In questa sede si evidenzia nuovamente che questa analisi ha un limite importante nel fatto che è basata sulle sole informazioni e dati resi pubblicamente disponibili dai soggetti direttamente coinvolti.

Tabella 42 – Progetti di IS suddivisi per tipologia di innovazione e livello di sostenibilità (valori %)

Sostenibilità Economica	Innovazione Relazionale	Innovazione Tecnologica	Entrambe Innovazioni
SE potenziale	69%	33%	44%
SE debole	31%	68%	56%
Totale	100%	100%	100%

Tabella 43 – Progetti di IS suddivisi per ambito di rilievo sociale rispetto ai totali distribuiti per livello di sostenibilità

Ambito IS	SE Potenziale		SE Debole	
	Numero	%	Numero	%
Assistenza sanitaria	14	2%	10	2%
Assistenzai sociale	56	10%	22	4%
<i>Coworking & Smartworking</i>	34	6%	10	2%
<i>Crowdfunding & Microcredito</i>	45	8%	9	2%
Cultura	23	4%	13	2%
Formazione	20	3%	42	7%
Integrazione sociale	34	6%	59	10%
Miglioramento ambientale	21	4%	40	7%
Mobilità sostenibile	17	3%	15	3%
Sostegno alla persona	24	4%	14	2%
Riqualficazione urbana e Rivitalizzazione comunità periferiche	12	2%	15	3%
Turismo sostenibile	15	3%	14	2%
Totale	315	54%	263	46%

Il maggior numero di iniziative economicamente sostenibili è ravvisabile nel contesto dell'Assistenza sociale e del *Crowdfunding & Microcredito*: si tratta nel primo caso del 10% del totale delle iniziative sostenibili, nel secondo del 8% (Tabella 43).

Viene inoltre proposta una distribuzione dei casi, economicamente sostenibili e non, per ciascun ambito di applicazione dell'innovazione sociale, osservando la distribuzione delle iniziative con potenziale e bassa sostenibilità economica rispetto al totale di ogni specifico ambito di applicazione.

Dallo studio emerge come il *Crowdfunding & Microcredito*, *Coworking & Smartworking* e Assistenza sociale siano gli ambiti dotati di sostenibilità economico-finanziaria potenziale (rispettivamente per il 83%, 77% e 72%) (Tabella 44).

Tabella 44 – Progetti di IS suddivisi per livello di sostenibilità rispetto ai totali distribuiti per ambito

Ambito IS	SE Potenziale		SE Debole		Numero
	Numero	%	Numero	%	
Assistenza sanitaria	14	58%	10	42%	24
Assistenza sociale	56	72%	22	28%	78
<i>Coworking & Smartworking</i>	34	77%	10	23%	44
<i>Crowdfunding & Microcredito</i>	45	83%	9	17%	54
Cultura	23	64%	13	36%	36
Formazione	20	32%	42	68%	62
Integrazione sociale	34	37%	59	63%	93
Miglioramento ambientale	21	34%	40	66%	61
Mobilità sostenibile	17	53%	15	47%	32
Sostegno alla persona	24	63%	14	37%	38
Riqualficazione urbana e Rivitalizzazione comunità periferiche	12	44%	15	56%	27
Turismo sostenibile	15	52%	14	48%	29
Totale	315		263		578

La distribuzione del campione in relazione alla rilevanza istituzionale degli attori coinvolti

Per un'analisi dettagliata sul ruolo di diversi attori nell'innovazione sociale si procede nel distinguere le iniziative in funzione della rilevanza istituzionale dei soggetti attuatori e promotori.

Come è stato ampiamente definito nel paragrafo riguardante la metodologia, per “rilevanza istituzionale” dell'attuatore e dei promotori si intende il rilievo dimensionale (nazionale o internazionale) connesso all'identità di un soggetto pubblico o privato. Anche in questo caso, il criterio è stato definito per ciascuna iniziativa attribuendo un livello “alto” o “basso” sulla base del grado di legittimazione riconosciuto al soggetto considerato.

Tipologie di soggetti con scarsa rilevanza istituzionale riguardano ad esempio le istituzioni pubbliche o le organizzazioni private di modesta enti-

tà, sia dal punto di vista economico che a livello dimensionale come ad esempio enti comunali di ridotte dimensioni o imprese medio-piccole operanti in contesti locali. Qualora si tratti invece di un'elevata rilevanza istituzionale, l'attore rappresenta istituzioni pubbliche oppure organizzazioni private influenti e legittimate nel territorio: si tratta ad esempio degli enti pubblici statali o provinciali, nonché di imprese medio-grandi appartenenti allo scenario nazionale.

Relativamente ai promotori, si rileva come la maggior parte delle iniziative del campione presenti almeno uno sponsor dotato di rilevanza istituzionale.

A tal proposito, è possibile affermare che le innovazioni sociali, per il 65%, vengono promosse da soggetti istituzionalmente rilevanti che ne legittimano l'attuazione (Tabella 45).

Tabella 45 – Progetti di IS suddivisi per livello di rilevanza istituzionale dei promotori

	Numero	%
Promotore con Rilevanza istituzionale	375	65%
Promotore senza Rilevanza istituzionale	203	35%
Totale progetti	578	100%

Questo aspetto è fondamentale nel sottolineare come il fondamentale supporto delle istituzioni sia un presupposto alla realizzazione di nuove iniziative di innovazione sociale.

Questa evidenza può essere ulteriormente approfondita qualora si introduce nell'oggetto dell'analisi anche la variabile innovativa.

Procedendo a distinguere per tipologia di innovazione e concentrandoci sui progetti promossi da soggetti dotati di rilevanza istituzionale, questi si dedicano per lo più alla promozione di innovazione relazionale (40%), contro il 25% delle iniziative che invece riguardano quella tecnologica; valore intermedio risultano le attività che beneficiano di entrambe le innovazioni che sono il 34% del campione (Tabella 46).

Il dato evidenziato fa emergere come il fenomeno dell'innovazione relazionale sia un elemento fondamentale per i business innovativi e ad impatto sociale, fenomeno che è in crescita rispetto allo scorso anno; ne è conferma il fatto che anche i soggetti pubblici se ne siano resi conto (la Tabella 46 evidenzia infatti che il 40% dei progetti è interessato a questa innovazione).

Anche nei casi di promotori con bassa rilevanza istituzionale, il 73% delle casistiche riguarda l'innovazione relazionale.

Tabella 46 – Progetti di IS aventi promotori con rilevanza istituzionale alta, suddivisi per tipo di innovazione

Tipologia Innovazione in base alla Rilevanza istituzionale alta	Numero	%
Innovazione tecnologica	95	25%
Innovazione relazionale	151	40%
Entrambe le Innovazioni	129	34%
Tot	375	100%

In questo caso solo il 12% delle innovazioni tecnologiche riporta promotori con scarsa rilevanza istituzionale (Tabella 47).

Tabella 47 – Progetti di IS aventi promotori con rilevanza istituzionale bassa suddivisi per tipo di innovazione

Tipologia Innovazione in base alla Rilevanza istituzionale bassa	Numero	%
Innovazione tecnologica	25	12%
Innovazione relazionale	149	73%
Entrambe le Innovazioni	29	14%
Tot	203	100%

Tabella 48 – Progetti di IS suddivisi per ambito di rilievo sociale e rilevanza istituzionale dei promotori

Promotori con Alta RI			Promotori Bassa RI		
Ambito IS	Numero	%	Ambito IS	Numero	%
Assistenza sanitaria	16	3%	Assistenza sanitaria	8	1%
Assistenzai sociale	57	10%	Assistenzai sociale	21	4%
<i>Coworking & Smartworking</i>	22	4%	<i>Coworking & Smartworking</i>	22	4%
<i>Crowdfunding & Microcredito</i>	22	4%	<i>Crowdfunding & Microcredito</i>	32	6%
Cultura	20	3%	Cultura	16	3%
Formazione	48	8%	Formazione	14	2%
Integrazione sociale	71	12%	Integrazione sociale	22	4%
Miglioramento ambientale	48	8%	Miglioramento ambientale	13	2%
Mobilità sostenibile	20	3%	Mobilità sostenibile	12	2%
Sostegno alla persona	20	3%	Sostegno alla persona	18	3%
Riqualificazione urbana e Rivitalizzazione periferie	17	3%	Riqualificazione urbana e Rivitalizzazione comunità periferie	10	2%
Turismo sostenibile	14	2%	Turismo sostenibile	15	3%
Totale	375	65%	Totale	203	35%

La tabella sopra riportata (Tabella 48) raffigura la distribuzione dei progetti nei diversi ambiti di applicazione, evidenziando la rilevanza istituzionale dei promotori. Per quanto concerne i soggetti dotati di rilievo istituzionale, le innovazioni si collocano in modo piuttosto eterogenee nei differenti contesti, assumendo valori non superiori al 12%: si evidenziano gli ambiti dell'Integrazione Sociale (12%) e dell'Assistenza Sociale (10%). Per i progetti i cui promotori sono privi di rilevanza istituzionale, la maggior parte delle iniziative si concentra *Crowdfunding & Microcredito* (6%).

Riguardo i soggetti attuatori delle iniziative, invece, è possibile affermare la netta prevalenza di realtà prive di rilievo istituzionale (86% dei casi) (Tabella 49).

Tabella 49 – Progetti di IS suddivisi per livello di rilevanza istituzionale dell'attuatore

	Numero	%
Attore con Rilevanza istituzionale	79	14%
Attore senza Rilevanza istituzionale	499	86%
Totale progetti	578	100%

Nel corso del seguente capitolo è stato rilevato come, in ciascuna delle tipologie innovative identificate, le NPO risultino i principali attuatori dell'innovazione sociale (53%) (Tabella 30). Si tratta di entità per lo più di piccole dimensioni, nelle quali operano un numero ridotto di individui. Ne segue che la scarsa rilevanza istituzionale degli attuatori dell'innovazione sociale deriva proprio dalla natura dei soggetti menzionati, protagonisti dello scenario italiano inerente la social innovation, ma, nella maggioranza dei casi, privi di una significativa struttura dimensionale ed organizzativa. Le imprese sono gli attuatori immediatamente successivi alle NPO in termini di numerosità campionaria e anche in questo caso, la rilevanza istituzionale delle stesse, in qualità di attuatori, risulta spesso limitata, trattandosi di soggetti di dimensioni non grandi che agiscono operanti su scala per lo più locale o al massimo regionale. È bene sottolineare che questo risultato vale per tutte le tipologie di innovazione analizzate.

Nel prosieguo vengono distinti i progetti in funzione delle tipologie innovative. Nell'ambito degli attuatori con rilevanza istituzionale assume maggior peso l'innovazione relazionale nella quale si colloca il 7% dei progetti, immediatamente seguito da entrambe le innovazioni con il restante 8% (Tabella 50).

Anche per quanto concerne gli attuatori privi di rilievo istituzionale nella suddivisione dei progetti tra le diverse innovazioni risulta spiccare l'innovazione relazionale con il 45% del campione di riferimento.

L'innovazione tecnologica ed entrambe le innovazioni risultano invece omogenee aggirandosi tra il 19% e il 22% (Tabella 51).

Tabella 50 – Progetti di IS aventi attuatori con elevata RI suddivisi per tipo di innovazione

Tipologia Innovazione in base alla RI (alta)	Numero	%
Innovazione tecnologica	9	2%
Innovazione relazionale	38	7%
Entrambe le Innovazioni	32	6%
Tot	79	14%

Tabella 51 – Progetti di IS aventi attuatori con bassa RI suddivisi per tipo di innovazione

Tipologia Innovazione in base alla RI (bassa)	Numero	%
Innovazione tecnologica	111	19%
Innovazione relazionale	262	45%
Entrambe le Innovazioni	126	22%
Tot	499	86%

Analizzando il comportamento dei soggetti attuatori con e senza rilevanza istituzionale in funzione degli ambiti sociali di applicazione, emerge come gli attori privi di rilevanza istituzionale siano portati a realizzare iniziative connesse in prevalenza agli ambiti dell'Integrazione sociale (14,4%), dell'Assistenza sociale (11,9%) e del Miglioramento ambientale (9,5%) (Tabella 52).

Nei casi di attuatori con rilevanza istituzionale prevalgono la Formazione (3,5%), Integrazione sociale (1,7%) e Assistenza sociale (1,6%); bisogna ricordare che questo campione è decisamente più ristretto rispetto a quello degli attuatori senza rilevanza istituzionale (Tabella 52).

Una plausibile conclusione di ciò consiste nel fatto che gli attuatori con rilevanza istituzionale impegnano le proprie risorse in progetti particolarmente strutturati, alla base dei quali vi sono programmi di inserimento professionale, nonché interventi strategici, ben definiti.

È opportuno per completezza verificare anche la potenziale relazione tra sostenibilità economica delle iniziative e rilevanza istituzionale di promotori e attuatori.

Per quanto riguarda le iniziative con promotori ad alta rilevanza istituzionale si evince che c'è una distribuzione uniforme tra la sostenibilità economica Potenziale (31%) e quelli con sostenibilità economica debole

(34%). Tale evidenza suggerisce il sussistere di una plausibile relazione secondo la quale, nel caso di progetti promossi da realtà istituzionalmente riconosciute, la forza economica tende ad essere meno rilevante (Tabella 53).

Tabella 52 – Progetti di IS suddivisi per ambito di rilievo sociale e rilevanza istituzionale dell’attuatore

Attuatori alta Rilevanza istituzionale			Attuatori bassa Rilevanza istituzionale		
Ambito IS	Numero	%	Ambito IS	Numero	%
Assistenza sanitaria	2	0,30%	Assistenza sanitaria	22	3,80%
Assistenza sociale	9	1,60%	Assistenza sociale	69	11,90%
<i>Coworking & Smartworking</i>	5	0,90%	<i>Coworking & Smartworking</i>	39	6,70%
<i>Crowdfunding & Microcredito</i>	5	0,90%	<i>Crowdfunding & Microcredito</i>	49	8,50%
Cultura	7	1,20%	Cultura	29	5,00%
Formazione	20	3,50%	Formazione	42	7,30%
Integrazione sociale	10	1,70%	Integrazione sociale	83	14,40%
Miglioramento ambientale	6	1,00%	Miglioramento ambientale	55	9,50%
Mobilità sostenibile	5	0,90%	Mobilità sostenibile	27	4,70%
Sostegno alla persona	6	1,00%	Sostegno alla persona	31	5,40%
Riqualificazione urbana e Rivitalizzazione comunità periferiche	3	0,50%	Riqualificazione urbana e Rivitalizzazione comunità periferiche	25	4,30%
Turismo sostenibile	1	0,20%	Turismo sostenibile	28	4,80%
Totale	79	14%	Totale	499	86%

Tabella 53 – Numero di progetti di IS suddivisi per livello di sostenibilità economica e per rilevanza istituzionale promotori

	Sostenibilità economica			Totale
		Potenziale	Debole	
Rilev Istituz Promotori	Si	31%	34%	65%
	No	23%	12%	35%
	Tot	54%	56%	100%

Per quanto concerne le iniziative prese da soggetti attuatori invece, prevalgono i privi di rilevanza istituzionale (86%) e la sostenibilità economica viene distribuita in maniera omogenea tra il 45% e il 41% (Tabella 54).

Tabella 54 – Numero di progetti di IS suddivisi per livello di sostenibilità economica e per rilevanza istituzionale degli attori

	Sostenibilità economica			
	Potenziale	Debole	Tot	
Rilev Istituz Attuatori	<i>Si</i>	9%	4%	14%
	<i>No</i>	45%	41%	86%
	<i>Tot</i>	54%	46%	100%

Conclusioni

Dall'analisi del nostro database composto da 578 esperienze emerge che la maggior parte delle iniziative di innovazione sociale si concentrano nell'ambito dell'*Integrazione Sociale* e in quello dell'*Assistenza Sociale* e della *Formazione*. Anche gli altri campi di applicazione mostrano, tuttavia, una significativa rappresentatività e ciò evidenzia che l'innovazione sociale è un fenomeno eterogeneo.

Il 52% del campione è caratterizzato da innovazione di tipo relazionale, a dimostrazione dell'orientamento collettivo di base dell'innovazione sociale, la quale prende forma grazie allo sviluppo di reti di organizzazioni e soggetti che si scambiano informazioni, conoscenze e know-how. Le Organizzazioni no profit emergono chiaramente come protagoniste dell'innovazione sociale, sia come attori attuatori che come promotori. Dall'analisi dei promotori emerge un dato interessante: il 39% del campione è rappresentato da reti di promotori. Nel fenomeno dell'innovazione sociale le reti composte da differenti soggetti sono una peculiarità. Grazie a queste reti, i soggetti che partecipano come sostenitori e/o finanziatori alla creazione delle condizioni per l'attuazione del progetto riescono ad aggregare competenze, conoscenze e risorse e ad amplificare il loro sostegno.

Dal campione emerge che la maggior parte delle iniziative di innovazione sociale viene alla luce nella forma di *organizzazioni ad hoc*, in un'ottica di continuità e durabilità e che non sono progetti limitati nel tempo o alla realizzazione di una singola attività. Il 78% delle *organizzazioni ad hoc* ha sostenibilità economica potenziale, sembrando in grado di generare entrate adeguate per raggiungere una discreta stabilità economica. Inoltre, dal punto di vista del ruolo assunto dagli attori dell'innovazione sociale, i promotori sono in maggioranza dotati di elevata rilevanza istituzionale. Di contro, gli attuatori delle iniziative sono nell'86% dei casi soggetti non istituzionali, evidenziando il ruolo determinante di entità private (prima di tutto "no profit").

7. *La sharing economy quale modalità di implementazione e diffusione della social innovation*

di Benedetta Cirilli e Lucrezia Speroni

Introduzione

Il presente capitolo ha l'obiettivo di identificare ed evidenziare le dinamiche esistenti tra l'innovazione sociale e la *sharing economy* (di seguito *SEc*). La *SEc* è un fenomeno sempre più pervasivo nei sistemi economici e sociali contemporanei; risulta fortemente connessa con l'innovazione sociale per via dell'evoluzione dei comportamenti sociali, degli stili di vita, dei modelli di consumo. Molte iniziative di innovazione sociale risultano basate sui meccanismi "comportamentali" oltre che sulle tecnologie tipiche della "*SEc*"; questo capitolo approfondisce tale connessione. L'analisi è stata realizzata sulle 578 rilevazioni di casi/iniziative di innovazione sociale raccolti nel database del CERIS; in particolare, sono state verificate le seguenti questioni: il peso della *SEc* negli ambiti di innovazione sociale, le potenzialità economico-finanziarie delle iniziative in relazione all'uso o meno di modalità *sharing* e in che misura se presente, infine, la tipologia di attori attuatori connessi alle iniziative caratterizzate o no da *SEc*.

Cenni sulle manifestazioni di innovazione sociale basate sulla *sharing economy*

La *SEc* promuove forme di consumo più consapevoli (Heinrichs, 2013) basate sul riuso invece che sull'acquisto e sull'accesso piuttosto che sulla proprietà (Stephany, 2015). Essa comprende forme di condivisione di oggetti, capacità, tempo, spazi, servizi e conoscenze attraverso piattaforme on-line o fisicamente con il coinvolgimento di soggetti di diversa natura, tutte accumulate dallo scopo di aumentare e facilitare l'accesso a risorse sottoutilizzate e di diffondere quanto più possibile benefici alla comunità.

Le attività economiche che rientrano nella *SEc* di fatto non sono una novità: la condivisione, il baratto, il prestito, lo scambio, il noleggino hanno rappresentato le prime forme di rapporti economici; hanno sempre costituito una parte integrante del tessuto sociale ed economico, l'innovazione apportata dalla *SEc* è la scala in cui avviene la condivisione e il mezzo utilizzato. La condivisione tradizionalmente avveniva solo tra poche persone, verso le quali si nutrivano spesso rapporti di conoscenza e/o fiducia ed erano limitati perlopiù a persone residenti nelle zone limitrofe mediante accordi stretti di persona. Ad oggi la condivisione avviene su una scala molto più ampia, coinvolgendo persone anche molto distanti tra di loro e non legate da relazioni dirette, e inserendo l'utilizzo di tecnologie digitali.

Altro elemento centrale, che spiega la forza di questo nuovo paradigma economico, è l'evoluzione dei comportamenti sociali, degli stili di vita, dei modelli di consumo. Si assiste ad un cambiamento del sistema valoriale di larghi strati di popolazione sempre più attenti alle problematiche ambientali, alle necessità sociali e alla ricerca di relazioni sociali. I consumatori passano dal desiderio di possesso alla necessità di connessioni sociali e interpersonali. Queste condizioni rendono necessario introdurre un nuovo modo di fare business, più sostenibile rispetto a quello tradizionale, per venire incontro alle esigenze e alle richieste della collettività. La *SEc* offre un'alternativa sostenibile perché basata sul riuso di beni, sulla riduzione degli sprechi e sulla collaborazione, questo modello economico si propone come una nuova via che può eliminare le pratiche insostenibili di iper consumo che guidano l'economia capitalistica (Botsman & Rogers, 2010).

Attualmente, il fenomeno della *SEc* si presenta come un universo ampio e variegato di pratiche, che vanno dallo scambio *peer-to-peer* o *business-to-peer* di beni e servizi, ai movimenti di collaborazione come le banche del tempo, alla finanza alternativa, al *crowdfunding*, ai *coworking*, al *car sharing* e molto altro ancora. È un fenomeno ampio, pervasivo, presente in tutti gli ambiti dell'innovazione sociale, non identificabile in un solo ambito ma trasversale a tutti, per questo motivo si è deciso di trattarla come un metodo talvolta usato per attuare e diffondere iniziative di innovazione sociale.

Studiando il fenomeno della *SEc* si può notare che convivono diverse modalità di scambio, monetario e non (Richardson, 2015). Al tema della gratuità (scambio non monetario) o del mercato (scambio monetario) è sempre più legata la distinzione tra piattaforme "commerciali" e quelle che nascono principalmente "dal basso", informali, no profit. Questa partizione ci porta a osservare la dicotomia esistente tra forme di condivisione più sociali e fondate sulla relazione, e nuove forme di mercato che riproducono relazioni non necessariamente dissimili da quelle dei mercati tradizionali e, come questi, producono anche profitti e valore finanziario.

Esistono modi molto diversi di condivisione/collaborazione che corrispondono a modelli di *business* altrettanto eterogenei. Si passa da esperienze in cui non esiste alcuno scambio monetario o di tipo volontaristico (es. banche del tempo, *social street*), fino ad arrivare a modelli tradizionali for profit di mercato passando per alcuni casi ibridi.

L'innovazione sociale si distingue, sia nei risultati che nei rapporti, in nuove forme di cooperazione e collaborazione che simultaneamente rispondono a bisogni sociali in modo più efficace rispetto agli approcci tradizionali, queste nuove forme collaborative sono facilitate dalla *SEc* che in questo capitolo verrà trattata non come un ambito dell'innovazione sociale ma piuttosto come una modalità attraverso cui vengono posti in essere progetti di innovazione sociale. L'economia collaborativa quindi, per lo meno laddove venga impiegata per dar risposta a reali e rilevanti bisogni sociali, è un modo per fare innovazione sociale.

Possibili modalità di *sharing economy* e innovazione sociale

Assunto che la *SEc* nell'innovazione sociale è una modalità attraverso cui vengono posti in essere anche progetti di innovazione sociale, dall'analisi del nostro database, composto da 578 casi di innovazione sociale, è emerso che poco meno della metà delle iniziate mappate ed analizzate usano una modalità *SEc* per svolgere la loro attività.

Data la rilevanza del fenomeno osservato, si è proceduto a distinguere le iniziative di innovazione sociale basate sulla modalità *SEc* dalle altre, e suddividere le prime nelle seguenti tre fattispecie:

1. *Pure Innovazione sociale (SEc 1)*: iniziative di innovazione sociale la cui finalità è priva dello scopo di lucro. Si tratta di quelle iniziative che implementano metodi di *SEc* per raggiungere risultati di rilievo collettivo e senza risvolti rilevanti dal punto di vista economico
2. *Mixed Innovazione sociale e business (SEc 2)*: iniziative di innovazione sociale che, utilizzando strumenti di “*SEc*”, oltre a generare un impatto sociale danno risalto anche al ritorno economico dell'iniziativa.
3. *Pure Business (SEc 3)*: iniziative di *SEc* guidate da un modello di business chiaramente orientato alla creazione di valore economico, pur attraverso la soluzione di problematiche di interesse collettivo.

Vengono poi classificate come *No Sharing (SEc 0)* le iniziative di innovazione sociale che non utilizzano la modalità *SEc*.

Distribuzione della modalità *sharing economy* nel campione

Dall'analisi delle iniziative che compongono il database appare evidente che nell'ambito dell'innovazione sociale ci si trova in un terreno molto fertile per la modalità *SEc* (Tabella 55). Come accennato, quasi la metà del campione considerato utilizza una qualche forma di *SEc* (46%), specularmente, il 54% del campione invece rientra nella modalità definita *No Sharing* (SE 0); rimane, quindi preponderante la parte di innovazione sociale che non utilizza una modalità *sharing*; questo sembrerebbe dovuto, come illustrato successivamente, dalla natura stessa degli ambiti e dal fatto che alcuni di questi ancora non hanno modalità operative che consentono l'applicazione di modalità *SEc*.

Tabella 55 – Distribuzione del campione rispetto alla modalità *sharing economy*

Modalità <i>sharing economy</i>	Numero	%
No	312	54%
Si	266	46%
Totale	578	100%

Esaminando nel dettaglio la composizione del campione caratterizzato dalla modalità *sharing* (Tabella 56) si evidenzia che la modalità più rappresentata (67% del campione) è quella “*Mixed Innovazione Sociale e Business*” (SE 2); si tratta di quelle iniziative di innovazione sociale che oltre a generare un impatto sociale positivo danno risalto anche al ritorno economico grazie all'uso di modalità collaborative. Questo genere di attività sono casi di successo per il fenomeno dell'innovazione sociale perché permettono di perseguire obiettivi sociali in un'ottica di business. Tale evidenza potrebbe significare che i soggetti che attuano l'innovazione sociale utilizzano i meccanismi di *SEc* sia per raggiungere al meglio gli obiettivi di valore collettivo, sia per garantire all'iniziativa una migliore sostenibilità economica nel tempo.

Tabella 56 – Distribuzione della modalità *sharing economy*

Distribuzione <i>SEc</i>	Numero	%
<i>SEc</i> 1	68	26%
<i>SEc</i> 2	179	67%
<i>SEc</i> 3	19	7%
Totale	266	100%

Modalità residuale nell'innovazione sociale risulta essere quella dello “*Pure Business*” (SE3) (7% del totale), questo poiché, dalle evidenze ri-

scontrate, le iniziative di innovazione sociale sono guidate più dalla volontà di genere impatto sociale, anche se accompagnato da ritorno economico, che dal ritorno economico in sé.

Ambiti di innovazione sociale nella modalità *sharing economy*

Analizzando nello specifico le iniziative caratterizzate da assenza o presenza di una modalità *SEc* per ambito (Tabella 57), ne emerge che tra le attività classificate come *sharing* gli ambiti più rappresentati sono quello del *Crowdfunding & Microcredito* (20% del campione) e *Coworking & Smartworking* (17%), questo sembrerebbe coerente con la natura stessa delle attività, iniziative per costituzione improntate sullo scambio e sulla condivisione, che sia di denaro, spazio, know-how. Per quanto riguarda le iniziative che non fanno ricorso ad una modalità *sharing* gli ambiti più popolati sono *Integrazione sociale* (28% del campione) e *Assistenza sanitaria* (22%), da notare come questi due soli ambiti rappresentino il 50% delle iniziative non caratterizzate da modalità *SEc*, forse la ragione potrebbe essere riscontrata nella natura delle attività che prevedono un maggior impegno fisico e meno virtuale, nel target a cui sono rivolte queste iniziative, ovvero soggetti svantaggiati che posso aver un accesso limitato a piattaforme on-line, e nei *business model* più tradizionali ed ancorati a modelli organizzativi ed economici meno innovativi.

*Tabella 57 – Suddivisione ambiti di innovazione sociale tra modalità *sharing economy* – No *sharing economy**

Ambito IS	% <i>SEc</i>	% No <i>SEc</i>
Assistenza sanitaria	1%	7%
Assistenza sociale	4%	22%
<i>Coworking & Smartworking</i>	17%	0%
<i>Crowdfunding & Microcredito</i>	20%	0%
Cultura	6%	6%
Formazione	4%	16%
Integrazione sociale	2%	28%
Miglioramento ambientale	14%	7%
Mobilità sostenibile	11%	1%
Riqualficazione urbana e Rivitalizzazione comunità periferiche	3%	7%
Sostegno alla persona	11%	3%
Turismo sostenibile	7%	4%
Totale	100%	100%

Esaminando invece la composizione degli ambiti rispetto alla modalità *SEc* presente o no (Tabella 58) emerge che gli ambiti più popolati da iniziative che usano una modalità *SEc* sono quello del *Coworking & Smartworking* con la totalità delle iniziative (100% del campione) seguito da *Crowdfunding & Microcredito* (98%) e da *Mobilità Sostenibile* (94%). Il 100% modalità *SEc* nell'ambito *Coworking & Smartworking* è facilmente intuibile, le iniziative che confluiscono in quell'ambito sono per loro stessa natura iniziative basate sulla condivisione, spesso di spazi ma anche di expertise, idee, valori, ecco quindi spiegato il risultato. La percentuale così alta di iniziative caratterizzate da modalità *SEc* nell'ambito *Mobilità Sostenibile* è dovuto al fatto che la maggior parte delle iniziative sono riconducibili ad attività di car sharing ovvero di condivisione di mezzi di trasporto, che risulta essere una forma di mobilità maggiormente efficace ed efficiente e accessibile a molti.

Tabella 58 – Modalità sharing economy o No per singolo ambito di innovazione sociale

Ambito IS	% <i>SEc</i>	% No <i>SEc</i>
Assistenza sanitaria	13%	88%
Assistenza sociale	13%	87%
<i>Coworking & Smartworking</i>	100%	0%
<i>Crowdfunding & Microcredito</i>	98%	2%
Cultura	47%	53%
Formazione	18%	82%
Integrazione sociale	6%	94%
Miglioramento ambientale	62%	38%
Mobilità sostenibile	94%	6%
Riqualficazione urbana e Rivitalizzazione comunità periferiche	25%	75%
Sostegno alla persona	78%	22%
Turismo sostenibile	62%	38%
Totale	100%	100%

Dall'analisi del campione emerge che gli ambiti che non usano alcuna modalità *SEc* sono quello dell'*Integrazione sociale* (94% del campione), seguito da *Assistenza sanitaria* (88%) e *Assistenza sociale* (87%). Le iniziative rientranti in questi ambiti, come il reintegro lavorativo dei detenuti, le prestazioni sanitarie, le iniziative a sostegno dei portatori di handicap, le forme di aiuto prestate agli anziani ed altre tipologie di attività, difficilmente riescono a sfruttare modalità *sharing* prediligendo *business model* più tradizionali. Dall'analisi della distribuzione di tutti i progetti di innovazione sociale che usano una modalità *SEc* (Tabella 59) l'ambito più popolato in "*Pure Innovazione Sociale*" (*SEc* 1) è il Sostegno alla persona con il 5% del

campione, in questo ambito si concentrano iniziative caratterizzate da collaborazione e scambi di tipo gratuito (es. banca del tempo).

Nella modalità “*Mixed Innovazione Sociale e Business*” (SEc 2) svettano rispettivamente con il 19% e il 12% delle iniziative gli ambiti *Crowdfunding & Microcredito* e *Coworking & Smartworking*, come già detto ambiti con costi di gestione elevati che hanno quindi bisogno di rientrare delle spese, tra le poche iniziative rientranti nella modalità “*Pure Business*” l’ambito più rappresentato è quello del *Coworking & Smartworking* con il 3% del campione.

Tabella 59 – Distribuzione delle iniziative di innovazione sociale suddivise per modalità sharing economy

Ambito IS	% SEc 1	% SEc 2	% SEc 3
Assistenza sanitaria	1%	0%	0%
Assistenza sociale	2%	2%	0%
<i>Coworking & Smartworking</i>	2%	12%	3%
<i>Crowdfunding & Microcredito</i>	1%	19%	0%
Cultura	2%	4%	0%
Formazione	1%	3%	0%
Integrazione sociale	1%	1%	0%
Miglioramento ambientale	3%	11%	1%
Mobilità sostenibile	4%	5%	2%
Riqualficazione urbana e Rivitalizzazione comunità periferiche	2%	1%	0%
Sostegno alla persona	5%	5%	0%
Turismo sostenibile	1%	5%	1%
Totale	26%	67%	7%

Sostenibilità economica

La sostenibilità economico-finanziaria di una iniziativa si basa sulla capacità potenziale di generare entrate adeguate almeno alla copertura dei costi secondo un *revenue model* più o meno strutturato. Come spiegato nel capitolo 7, a ciascuna iniziativa è stato assegnato un certo livello di sostenibilità, “potenziale” o “debole”, funzione dell’attitudine dell’innovazione a produrre flussi di cassa positivi. Nello specifico, una sostenibilità economica debole riguarda un progetto non strutturalmente in grado di generare ricavi in modo continuo poiché fortemente dipendente dalla dimensione e periodicità di finanziamenti esogeni. Una sostenibilità economica potenziale riguarda invece iniziative la cui gestione rende disponibili risorse finanziarie adeguate al rafforzamento e all’espansione del progetto.

Dall'analisi della sostenibilità economica delle iniziative di innovazione sociale, distinguendo tra quelle che applicano una modalità *SEc* e quelle che non applicano questa modalità (Tabella 60), emerge che le prime nel 61% dei casi studiati hanno una sostenibilità economica potenziale, percentuale che nelle seconde scende al 49%. Da questa analisi risulta evidente che le iniziative che usano questa metodologia hanno più possibilità di raggiungere l'equilibrio economico finanziario rispetto alle iniziative che usano *business model* più tradizionali, probabilmente ciò è dovuto alla tipologia delle attività che scelgono una modalità *sharing*, allo sfruttamento degli effetti positivi che si generano grazie alla creazione di una rete, alla condivisione di conoscenze, spazi, risorse finanziarie, all'abbassamento dei costi di gestione che si verificano in talune tipologie di attività, tutti fattori che aumentano le probabilità di successo di un'iniziativa.

Tabella 60 – Sostenibilità economica iniziative suddivise in sharing economy e No sharing economy

Sostenibilità Economica Finanziaria	% Potenziale	% Bassa
SE	61%	39%
No SE	49%	51%
Totale	100%	100%

Dall'analisi della sostenibilità economica, divisa in potenziale o bassa, delle iniziative rientranti in ogni tipologia di *SEc* (Tabella 61) si può dimostrare che le iniziative di innovazione sociale caratterizzate da modalità *SEc* che prendono in considerazione elementi economico-finanziari hanno una sostenibilità economica potenziale, nello specifico nel caso delle iniziative rientranti nella tipologia “*Mixed Innovazione Sociale-Business*” (SE 2) il 70% hanno sostenibilità economica potenziale e nel caso di iniziative caratterizzate modalità “*Pure Business*” (SE 3) la percentuale sale all'89%.

In questo ultimo caso si riscontra che l'11% delle iniziative sono caratterizzate da una sostenibilità economica “bassa”, questo dato evidenzia che una piccola parte delle iniziative di innovazione sociale guidate da un modello di business prevalentemente orientato alla creazione di valore economico pur attraverso la soluzione di problematiche di interesse collettivo non riesce a generare un ritorno economico soddisfacente. Le iniziative rientranti in questa categoria sono attività di nuova costituzione, questo aspetto potrebbe esplicitare e giustificare il risultato.

Al contrario, le iniziative di innovazione sociale guidate da una *mission* esclusivamente sociale solo nel 28% dei casi hanno una sostenibilità economica potenziale.

Tabella 61 – Sostenibilità economica iniziative suddivise sharing economy

Sostenibilità economica finanziaria	Potenziale	% Potenziale	Bassa	% Bassa
SEc 1	19	28%	49	72%
SEc 2	126	70%	53	30%
SEc 3	17	89%	2	11%
Totale	162		104	

Tipologia attuatori

Per capire chi tra gli innovatori sociali usa o meno una modalità *SEc* si è analizzato chi sono gli attori attuatori, ovvero chi concretamente pone in essere l'attività.

Dall'analisi della tipologia di attori attuatori di iniziative di innovazione sociale che usano una modalità *sharing* (Tabella 62) emerge che il 51% di loro è un'organizzazione profit, seguita da organizzazioni no profit (28% dei casi). Il dato si ribalta se analizziamo le iniziative che non usano una modalità *SEc*, in questo caso infatti le organizzazioni no profit salgono al 74% del campione, seguite con il 17% dei casi dalle organizzazioni profit.

Questo dato combacia, come detto sopra, con la tipologia di attività che usano maggiormente una modalità *SEc*, ovvero il *Coworking & Smartworking*, *Crowdfunding & Microcredito* e *Mobilità Sostenibile*, tutti business caratterizzati da un forte impegno economico che presuppongono alle spalle una struttura organizzata e che generi profitti sufficienti per portare avanti un'attività di questo genere.

Tabella 62 – Tipologia attuatori innovazione sociale suddivisi per modalità No sharing economy e sharing economy

	NPO		PO		COM		PUB		NPO+PO		TOT.
No Sec	231	74%	54	17%	21	7%	6	2%	0	0%	312
SEc	75	28%	136	51%	49	18%	5	2%	1	0%	266

Dall'osservazione della tipologia di attori attuatori in base alla modalità *SEc* implementata nelle iniziative (Tabella 63) emerge che nella modalità "Pure innovazione sociale" (*SEc* 1), ovvero quelle iniziative di innovazione sociale la cui finalità primaria non è di fare profitto ma generare valore per la collettività, la maggior parte delle iniziative è attuata da Comunità (38%) e organizzazioni no profit (37%). Attraverso la modalità *SEc* spesso ci troviamo di fronte ad un coinvolgimento attivo di cittadini e questo dato lo dimostra.

Le iniziative caratterizzate da modalità *SEc* "Mixed innovazione sociale

e *Business*” (*SEc* 2) e “*Pure Business*” (*SEc* 3), che quindi guardano all’obiettivo economico, hanno come attuatori in prevalenza organizzazioni Profit, rispettivamente 59% e 89%, il dato probabilmente è spiegato dal fatto che in queste modalità subentra l’elemento economico-finanziario, driver per le organizzazioni Profit. Le iniziative che non presentano alcuna modalità *SEc* sono invece messe in atto nel 74% dei casi da Organizzazioni no profit.

Tabella 63 – Tipologia attuatori di innovazione sociale nella modalità sharing economy

	NPO		PO		COM		PUB		NPO+PO		TOT.
<i>SEc</i> 1	25	37%	13	19%	26	38%	4	6%	0	0%	68
<i>SEc</i> 2	49	27%	106	59%	22	12%	1	1%	1	0%	179
<i>SEc</i> 3	1	5%	17	89%	1	5%	0	0%	0	0%	19

Conclusioni

Il presente capitolo si pone l’obiettivo di identificare ed evidenziare le dinamiche esistenti tra l’innovazione sociale e la *SEc*. Risulta che la *SEc* è un fenomeno ampio, pervasivo, presente in tutti gli ambiti dell’innovazione sociale, non identificabile in un solo ambito ma trasversale a tutti, per questo motivo si è deciso di trattarla come un metodo talvolta usato per attuare e diffondere iniziative di innovazione sociale.

Dall’analisi del campione, composto da 578 iniziative di innovazione sociale, emerge che la forma *SEc* è una modalità usata da più della metà dei soggetti attivi in questo campo (54% del campione). Per analizzare in maniera più dettagliata e precisa le forme di *SEc* si è deciso di suddividerla in tre modalità in base alla finalità e ai driver dell’iniziativa. Da questa suddivisione ne emerge che le iniziative di innovazione sociale che più utilizzando strumenti di *SEc* sono caratterizzate da un *business model* che oltre a generare un impatto sociale da risalto anche al ritorno economico dell’iniziativa. Emerge che le attività di innovazione sociale prevalentemente caratterizzate da una qualche modalità *SEc* sono il *Coworking & Smartworking* con la totalità delle iniziative (100% del campione) seguito da *Crowdfunding & Microcredito* (98%) e da *Mobilità sostenibile* (94%). Queste percentuali risultano essere così alte in quanto le iniziative che confluiscono in questi ambiti sono per loro stessa natura iniziative basate sulla condivisione di spazi, di expertise, di idee, di mezzi fisici.

L’analisi del campione ha evidenziato che le iniziative caratterizzate da modalità *SEc* nel 61% dei casi hanno una sostenibilità economica potenzia-

le, percentuale che in quelle che non ne fanno uso scende al 49%, ciò sembrerebbe dovuto alla tipologia delle attività che scelgono una modalità *sharing*, agli effetti positivi che si generano grazie alla creazione di una rete, alla condivisione di conoscenze, spazi, risorse finanziarie, all'abbassamento dei costi di gestione che si verificano in talune tipologie di attività, tutti fattori che aumentano le probabilità di successo di un'iniziativa. Infine si è proceduto alla rilevazione della tipologia dei soggetti che usano una modalità *SEc* per implementare progetti di innovazione sociale e si evidenzia che più delle metà degli attuatori è un'organizzazione profit, questo dato combacia con la tipologia di attività che usano maggiormente una modalità *SEc*, ovvero il *Coworking & Smartworking*, *Crowdfunding & Microcredito* e *Mobilità Sostenibile*, tutti business caratterizzati da un forte impegno economico che presuppongono alle spalle una struttura organizzata e che generi profitti sufficienti per portare avanti un'attività di questo genere. Da questa analisi emerge quindi che la *SEc* è uno strumento che facilita la diffusione e il successo di iniziative di innovazione sociale.

Bibliografia

- Botsman R., Rogers R. (2011), *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. London, Collins.
- Cannon S., Summers L.H. (2014), "How Uber and the Sharing Economy can win over regulators". *Harvard Business Review*.
- Cheng M. (2016), "Sharing economy: A review and agenda for future research". *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70.
- Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A. (2015), "The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption". *Journal of the Association for Information Science and Technology*.
- Heinrichs H. (2013), *Sharing Economy: a potential new pathway to sustainability*. Gaia, 22, 228-231.
- Jackson T. (2009), "Prosperity Without growth? The transition to a sustainable economy". *Sustainable Development Commission*.
- Martin C.J. (2015), "The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?". *Ecological Economics*, 121, 149-159.
- Munger M.C. (2016), "The Sharing Economy". *The Independent Review*, 20, 391-395.
- Richardson L. (2015), "Performing the sharing economy". *Geoforum*, 67, 121-129.
- Schor J.B., Fitzmaurice C.J. (2014), *Collaborating and Connecting: The emergence of the sharing economy*.
- Sundararajan A. (2013), "From Zipcar to the Sharing Economy". *Harvard Business Review*.
- Stephany A. (2015), *The business of sharing: collaborative consumption and making it in the new sharing economy*, Springer.

8. I cluster dell'innovazione sociale in Italia

di Riccardo Maiolini e Luca Mongelli

Introduzione

L'innovazione sociale è un fenomeno emergente di straordinaria rilevanza. In virtù della sua recente comparsa nell'ambito degli studi manageriali, lo stesso presenta molte opportunità di approfondimento, specialmente in una prospettiva di analisi più sistematica. Gli studi finora condotti infatti, hanno privilegiato l'analisi di singole esperienze ed iniziative (Maruyama *et al.*, 2007; Rodima-Taylor, 2012; Guida & Maiolini, 2013) o riflessioni di tipo prettamente teorico (Mulgan *et al.*, 2007; Phillips, 2011; Cajaiba-Santana, 2014). Pochi sono gli studi empirici che hanno cercato di spiegare tale fenomeno da un punto di vista più generale e di ampia prospettiva. In particolare due studi si sono occupati di una descrizione su larga scala. Il primo di Maiolini Marra e Luciani (2015), ha inquadrato il fenomeno della SI su una ampia base empirica di dati raccolti su startup innovative, dimostrando in che modo l'innovazione tecnologica sia in grado di abilitare processi di innovazione sociale. Il secondo studio, di van der Have & Rubalcaba (2016), ripercorre contenuti e implicazioni dei più recenti contributi su SI attraverso l'analisi di tutti i riferimenti bibliometrici ad oggi disponibili sul tema. L'articolo traccia gli scenari di ricerca ad oggi avviati e propone una analisi delle principali traiettorie di studio.

Tuttavia, anche a causa data la giovane età del fenomeno, ad oggi si riscontra ancora la carenza di studi in grado di descrivere il fenomeno secondo una prospettiva sistematica basata sull'analisi statistico/quantitativa di dati in grado di catturare prospettive ed esperienze provenienti da più settori, e declinate su diverse variabili fondamentali, quali l'origine dei promotori o degli attuatori delle iniziative, i settori di appartenenza per l'appunto, la sostenibilità economica e le tipologie di innovazione disponibili.

Pertanto, obiettivo primario di questo capitolo è l'identificazione di possibili modelli di innovazione sociale attraverso l'indagine estensiva condot-

ta dal gruppo di ricerca del CERIS nel corso del 2015 e del 2016. L'identificazione di tali modelli è stata ottenuta sulla base delle caratteristiche delle iniziative di innovazione sociale raccolte nell'indagine. In particolare i dati raccolti si riferiscono a iniziative sviluppate in Italia e finalizzate a trovare soluzioni innovative a specifiche problematiche sociali. Tali iniziative sono state classificate sulla base di diverse variabili, fra le principali: la tipologia di attori che promotori, gli ambiti di intervento, il grado di innovatività, il livello di sostenibilità economica dell'iniziativa.

Sulla base di questa ricchezza di variabili, è stata implementata una *cluster analysis*, la quale ha permesso di definire 4 principali modelli di innovazione sociale: (1) SI con un modello di business economicamente sostenibile (promotore impresa), (2) SI di tipo filantropico (promotore no profit), (3) SI di comunità (promotore comunità) e (4) SI istituzionale (promotore attore pubblico). Ciascuno verrà trattato ed esemplificato più specificatamente nelle prossime sezioni del capitolo.

Il capitolo è suddiviso in quattro macro sezioni: nella prima sezione verrà introdotta la metodologia; nella seconda sarà descritto il database utilizzato; nella terza verranno illustrate le fasi di elaborazione statistica che hanno condotto all'identificazione dei *cluster*; nella quarta ed ultima sezione verranno descritti i *cluster* identificati e, secondo una lettura teorica, gli stessi verranno associati a possibili modelli interpretativi di innovazione sociale.

La *cluster analysis*

La *cluster analysis* è una tecnica esplorativa che mira a raggruppare le unità statistiche di una popolazione in sottogruppi. Il raggruppamento avviene sulla base della similarità dei valori assunti dalle singole variabili descrittive del campione. La metodologia permette di creare un numero di *cluster*, o sottogruppi, i cui membri siano quanto più omogenei tra loro all'interno nel singolo *cluster*, e allo stesso tempo quanto più eterogenei tra gruppi diversi. La *cluster analysis* è uno strumento di analisi esplorativo che permette di comprendere le caratteristiche simili tra osservazioni, altrimenti indistinte, all'interno di un campione, e che quindi facilita l'identificare di possibili modelli teorici non ancora ipotizzati in letteratura. Tale proposizione è in realtà ottenuta attraverso un approccio induttivo, ovvero sulla base delle evidenze empiriche emerse dai risultati. Partendo da tali evidenze, e valutando i valori assunti dalle variabili descrittive più significative in ciascun gruppo, è infatti possibile dare un'interpretazione teorica e declinare dei modelli interpretativi del fenomeno studiato proprio. Lo scopo

finale pertanto, sarà quello di identificare un numero ridotto di profili caratteristici in base ai valori assunti dalle variabili di riferimento.

Le diverse interpretazioni dipenderanno chiaramente dai dati a disposizione. Nel caso specifico di questo capitolo, lo scopo della nostra *cluster analysis* sarà quello di individuare degli ideal-tipi di iniziative sulla base di alcune variabili caratterizzanti le innovazioni sociali.

Partendo dall'ipotesi di base che le entità siano classificabili in gruppi secondo la lettura di tutte le variabili presenti nel *data set*¹, si desidera sottoporre a verifica l'ipotesi che fra le entità sussistano dei sottogruppi distinti e distanti.

Il *data set*

Il *data set* utilizzato per l'analisi *cluster* è composto da 535 iniziative di innovazione sociale in Italia, collezionate dal gruppo di ricerca del CERIS nel corso del 2015 e del 2016. L'unità di analisi, come già definito nei precedenti capitoli, fa riferimento ai progetti e/o iniziative di innovazione sociale raccolte attraverso un processo di tipo esplorativo.

Le variabili che sono state utilizzate per l'analisi *cluster* sono tutte le variabili presenti all'interno del database.

Il *data set* è lo stesso utilizzato per la costruzione del campione del capitolo sette del rapporto (Un'indagine empirica sull'innovazione sociale²).

Si riporta di seguito una sintesi delle variabili per facilitazione di lettura successiva dei risultati.

Il database è composto dalle seguenti variabili: anno di fondazione, tipologia di promotore (pubblico, privato, no profit e comunità), rilevanza istituzionale del promotore, tipologia di attuttore del progetto (pubblico, privato, no profit e comunità), modalità *sharing economy*, sostenibilità economica del progetto, settore di appartenenza, impatto del progetto (urbano, cittadino, regionale, nazionale o internazionale) e tipologia di innovazione (tecnologica, relazionale o entrambe le innovazioni)

Le variabili del *data set* sono riportate nella successiva.

¹ Si possono formare dei gruppi diversi di unità statistiche semplicemente catalogando queste informazioni per ogni singola variabile presente come per esempio: tipologia di promotore o settore. L'interpretazione che si può dare a queste due diverse tipologie di classificazione comporta delle interpretazioni totalmente diverse dei risultati ottenuti. Una *cluster analysis* cerca, quindi di trovare un filo conduttore tra più variabili, al fine di creare delle categorie generali all'interno del *data set* influenzate da almeno due variabili rispetto alle altre.

² Si rimanda al capitolo sette per la descrizione di tutte le variabili.

Tabella 64 – Variabili del database

Nome iniziativa	Anno avvio	Promotore	Tipo promotore
Attuatore	Tipo Attuatore	Ambito sociale	Obiettivo specifico
Ambito territoriale	Tipologia innovazione	Sostenibilità economica	Rilevanza istituzionale attuatore
Impatto strutturale	Modalità <i>sharing economy</i>	Fonte	Tipologia iniziativa

Metodologia

L'analisi condotta è stata sviluppata in 5 fasi: le prime due finalizzate alla predisposizione del database e delle variabili di riferimento, le successive tre necessarie per definire il numero di *cluster* ottimale, identificare la composizione dei *cluster*, e infine valutare la capacità esplicative delle singole variabili rispetto alla strutturazione dei *cluster*.

STEP 1 – Predisposizione del database iniziale

Il database di riferimento è stato costruito attraverso un'indagine esplorativa delle iniziative di innovazione sociale italiane. Sulla base delle interviste condotte, le informazioni qualitative presenti nel database sono state codificate, revisionate indipendentemente da 4 ricercatori, e trasformate in forma binaria. Dalle 535 iniziative iniziali, sono state eliminate tutte quelle che non presentavano valori completi delle principali variabili descrittive.

STEP 2 – Individuazione delle variabili di riferimento

Una volta strutturato il database e codificato tutte le informazioni, gli autori di questo capitolo sono intervenuti nella fase di predisposizione della *cluster analysis*.

Visto l'elevato numero di variabili presenti nel *data set*, per massimizzare la probabilità di scoprire differenze rilevanti, sono state eliminate le variabili che palesavano una distribuzione eccessivamente restrittiva. Sono quindi state incluse nella nostra analisi solo quelle rappresentate in numero

almeno pari al 10% del totale delle unità statistiche all'interno del *data set* (Hambrick 1983; Punj & Stewart, 1983). Tuttavia, per evitare di eliminare un numero eccessivo di variabili caratterizzanti, in alcuni casi si è provveduto ad accorpare alcune categorie in macro-categorie. Si è operato ciò utilizzando categorie più ampie di rappresentazione³, specialmente nelle variabili relative ai settori di appartenenza, in particolare laddove il settore fosse rappresentato nel database con un valore inferiore al 10%. In questo modo si sono ottenute variabili che fossero in grado di spiegare per lo meno il 10% del totale del fenomeno all'interno del nostro campione.

STEP 3 – Identificazione del numero di cluster ottimale

Per implementare la *cluster analysis* sulla base di questa tipologia di dati, la letteratura suggerisce due fasi successive di implementazione le quali, aumentando il livello di validità delle soluzioni (Hair *et al.*, 1998; Milligan 1980; Punj & Stewart, 1983), risultano essere le più applicate in questo ambito di studi (Mair, Battilana & Cardenas, 2012). La prima è finalizzata ad individuare il numero corretto di *cluster*, ovvero quel numero in grado di massimizzare l'eterogeneità degli elementi appartenenti a *cluster* diversi e l'omogeneità fra elementi appartenenti allo stesso *cluster*. Per calcolare questo valore (detto *k*), si è lanciato un primo comando statistico chiamato "clustering gerarchico agglomerativo" (*hierarchical cluster analysis*), o test di Ward⁴ (Blashfield, 1976; Milligan, 1980; Mojena, 1977). Sui risultati ottenuti da questa prima statistica sono stati effettuati due ulteriori test per l'individuazione effettiva del numero "k" di *cluster*: il test di Calinski & Harabasz's (1974) e il test di Duda & Hart's (1973). Entrambi i test hanno dimostrato che il numero di *cluster* maggiormente rappresentativo dei nostri dati è il numero 4.

STEP 4 – Composizione dei cluster

Una volta ottenuto il numero ottimale "k", lo stesso è stato usato nella seconda fase, "*nonhierarchical k-means clustering*", la quale ha consentito di identificare e specificare composizione dei "4" *cluster*. Tramite questo ulteriore passaggio, le iniziative di innovazione sociale sono state quindi

³ Si riportano alcuni esempi esplicativi: si sono uniti settori come assistenza sanitaria e assistenza sociale, piuttosto che sostenibilità e mobilità, cercando di omogeneizzare il dato e rendere ogni singola categoria rappresentativa almeno per il 10% del totale.

⁴ La tecnica di Ward (Ward's method) non fa altro che aggregare casi in modo tale da ottenere, ad ogni passaggio, il minimo incremento possibile della varianza all'interno di ciascun gruppo.

clusterizzate nelle 4 distinte categorie. Successivamente, utilizzando l'incidenza statistica delle variabili come chiave di lettura interpretativa, si cercherà di comprendere quali siano gli aspetti più caratterizzanti di ciascun modello. Le precedenti elaborazioni statistiche mostrano la seguente distribuzione dei quattro *cluster* individuati all'interno del campione:

Tabella 65 – Distribuzione iniziative all'interno dei cluster

Clus_2	Freq.	Percent	Cum.
1	110	26.96	26.96
2	203	49.75	76.72
3	23	5.64	82.35
4	72	17.65	100.00
Total	408	100.00	

STEP 5 – Verifica delle variabili

Infine, effettuata la clusterizzazione, è stato necessario verificare quali fra le variabili utilizzate, fossero statisticamente rilevante ai fini della formazione della clusterizzazione così ottenuta. Ciò è stato fatto tramite l'uso di un modello ANOVA.

Le variabili risultate significative ai fini dell'interpretazione dei quattro *cluster* sono risultate: le quattro forme di promotore (pubblico, privato, no profit e comunità), la sostenibilità economica, il promotore con rilevanza istituzionale, la *sharing economy*, le modalità di attuatore no profit, comunità e l'attore pubblico, l'impatto regionale ed infine la categoria relativa all'innovazione in cui le iniziative dichiarano di essere innovative per entrambe le tipologie di innovazioni rilevate (ovvero innovazione tecnologica e innovazione relazionale). La maggior parte dei settori non sono risultate statisticamente rilevanti ai fini della predisposizione dei *cluster*, ad esclusione del *sector_3* che rappresenta il settore della formazione. Per tale motivo, si ritiene opportuno escludere i settori dalla successiva teorizzazione dei modelli di *cluster*, in quanto il singolo settore non è in grado di spiegare la modellizzazione a discapito di tutti gli altri.

Tabella 66 – Risultati ANOVA test

Variabili	Partial SS	f	MS	F	Prob > F
Modello	311.934.577	53	588.555.805	20.61	0.0000
Age	967.411.659	29	.333590227	1.17	0.2556
Promotore_comm	456.852.288	1	456.852.288	16.00	0.0001***
Promotore_npo	153.939.634	1	153.939.634	5.39	0.0208**
Promotore_po	182.814.732	1	182.814.732	64.01	0.0000***
Promotore_pub	993.556.523	1	993.556.523	34.79	0.0000***
Sostenibilità Economica	118.684.778	1	118.684.778	41.56	0.0000***
Promotore_rilevanza_istituzionale	104.449.884	1	104.449.884	3.66	0.0566*
Attore_rilevanza_istituzionale	.353008547	1	.353008547	1.24	0.2670
Impatto economico	.140094288	1	.140094288	0.49	0.4842
Sharing_economy	225.708.851	1	225.708.851	7.90	0.0052***
Attuatore_npo	320.384.654	1	320.384.654	11.22	0.0009***
Attuatore_comm	925.403.339	1	925.403.339	32.40	0.0000***
Attuatore_pub	291.031.303	1	291.031.303	10.19	0.0015***
Sector_2	.032887178	1	.032887178	0.12	0.7346
Sector_3	190.182.275	1	190.182.275	6.66	0.0103**
Sector_4	.155046621	1	.155046621	0.54	0.4617
Sector_5	.48750337	1	.48750337	1.71	0.1922
Sector_6	.011804461	1	.011804461	0.04	0.8390
Sector_7	.001516908	1	.001516908	0.01	0.9419
Geo_imp locale	.547146642	1	.547146642	1.92	0.1672
Geo_imp regionale	701.842.973	1	701.842.973	24.57	0.0000***
Geo_imp nazionale	.633353504	1	.633353504	2.22	0.1373
Geo_imp internazionale	.011771756	1	.011771756	0.04	0.8392
Inno_rel	.105843987	1	.105843987	0.37	0.5431
Inno_entrambe	.77849473	1	.77849473	2.73	0.0996*
Residual	101.102.188	354	.285599401		
Total	413.036.765	407	101.483.235		

I risultati: la composizione dei *cluster*

Una volta individuate le variabili più significative si è passati ad una analisi dell'impatto di tali variabili all'interno dei singoli *cluster*. Come spiegato nell'introduzione infatti, il fine ultimo di questa analisi è individuare degli ideal-tipi di iniziative di innovazione sociale con delle caratteristiche proprie e distinte.

Al fine di comprendere in che modo le singole variabili contribuiscono alla comprensione dei 4 *cluster* proposti, è necessario considerare i valori medi delle singole variabili all'interno di ciascun *cluster* in relazione alla media generale della variabile stessa (Mair, Battilana & Cardenas, 2012).

In ogni *cluster* una variabile assume un valore medio (calcolato sul numero di osservazioni facenti parte quello specifico *cluster*). Laddove tale valore sia largamente superiore al valore medio generale delle variabili, questo indicherà una maggiore incidenza, e quindi una maggiore caratterizzazione, della stessa nello specifico *cluster*. Si tratta di un modo esclusivo di interpretazione del ruolo delle variabili che viene utilizzato per dare una lettura positiva alle variabili nei modelli proposti.

Si prenda per esempio per la variabile Promotore. All'interno di ciascun *cluster* sono state controllate le medie dei valori delle quattro tipologie di promotore, ciascuna delle quali presenta il rispettivo valore medio più alto in uno dei quattro *cluster*. Nel caso di Promotore comunità (Promotore_comm) il valore medio più alto è 0,62 ed è ottenuto nel *cluster* n 3 (Cluster 3 > 1,2,4). Ne consegue che Promotore comunità è una delle variabili che caratterizza e spiega tipicamente l'appartenenza delle iniziative al *cluster* 3.

Questo approccio è stato effettuato per tutte le variabili significative in tutti e quattro i *cluster* disponibili come riportato nella tabella 67. Per necessità di sintesi, si riportano soltanto i valori delle variabili statisticamente significative.

I modelli di *cluster*

Alla luce di tale composizione dei *cluster* e dopo aver individuato l'incidenza delle variabili all'interno dei quattro *cluster*, è stato possibile proseguire con una proposta di interpretazione. La teorizzazione dei 4 modelli è avvenuta attraverso una lettura esclusiva degli effetti delle variabili, e si è articolata in due fasi distinte. Nella prima fase di analisi sono state individuate le variabili primarie di affermazione dei quattro modelli, cercando di individuare un insieme di variabili che mostrasse una netta distinzio-

ne delle caratteristiche espresse. La più netta caratteristica espressa è stata quella della variabile dei promotori. Come visto nel precedente paragrafo infatti, ad ogni *cluster* è corrisposto una tipologia di promotore predominante. Partendo da questa classificazione primaria i quattro *cluster* sono stati quindi modellizzati secondo la distinzione del tipo di promotore predominante. Questo risultato conferma quanto finora teorizzato nei precedenti capitoli e nello scorso rapporto, ovvero l'importanza che assumono i promotori di una specifica iniziativa di innovazione sociale all'interno dell'ecosistema di attori che fanno parte dell'iniziativa stessa⁵. Ogni iniziativa di SI si caratterizza in base a chi la promuove, dando un imprinting generale a tutto il modello che ne deriva. *“La dimensione degli attori chiave è una determinante fondamentale dell'impatto strutturale dell'innovazione sociale, poiché è correlata in maniera generalmente positiva ai fattori da cui dipende la diffusione, la scalabilità e la durata degli effetti di tale innovazione sociale”* (Caroli, 2015, p. 68).

Tabella 67 – Incidenza variabili all'interno dei 4 cluster

Variabili	Cluster dominante	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Totale
Promotore_comm	Cluster 3 > 1,2,4	0,0818	0,0246	0,6521	0,0416	0,0784
Promotore_npo	Cluster 2 > 1,3,4	0,309	0,9704	0,5217	0,25	0,6397
Promotore_po	Cluster 1 > 2,3,4	0,9909	0,2167	0,0869	0,0972	0,397
Promotore_pub	Cluster 4 > 1,2,3	0,2363	0,3793	0	0,9583	0,4215
Sostenibilità Economica	Cluster 1 > 2,3,4	0,8545	0,591	0,2608	0,1111	0,5588
Promotore_rilevanza_istituzionale	Cluster 4 > 1,2,3	0,4636	0,7684	0,0434	0,9861	0,6838
Sharing_economy	Cluster 4 > 1,2,3	0,7363	0,1871	0,6521	0,8055	0,4705
Attuatore_npo	Cluster 2 > 1,3,4	0,0454	0,8866	0,3043	0,2916	0,522
Attuatore_comm	Cluster 3 > 1,2,4	0,0636	0,0246	0,6086	0,4305	0,1397
Attuatore_pub	Cluster 4 > 1,2,3	0	0,0098	0,0434	0,0555	0,0171
Geo_imp regionale	Cluster 4 > 1,2,3	0,0454	0,0935	0	0,6388	0,1715
Inno_entrambe	Cluster 4 > 1,2,3	0,2545	0,2857	0,1739	0,3755	0,2867

⁵ Nello specifico, il promotore è colui che sostiene l'iniziativa, creando le condizioni favorevoli alla sua realizzazione ed al coinvolgimento degli attori; il finanziatore dell'iniziativa è tipicamente una figura di promotore. L'attuatore del progetto è invece colui che concretamente pone in essere l'iniziativa, su stimolo, diretto o indiretto, del promotore. Possono esservi iniziative promosse dal soggetto che ne è anche l'attuatore materiale. I soggetti descritti possono appartenere a diverse tipologie (Caroli, 2015, p. 84).

Nella seconda fase si è proceduto con l'assegnazione delle restanti variabili all'interno delle quattro possibili opzioni, chiaramente in relazione alla tipologia di promotore emerso, in modo tale che ogni singola variabile impattasse positivamente all'interno di un determinato *cluster*. L'interpretazione di tale lettura è riportata di seguito nella spiegazione dei quattro *cluster*.

Cluster 1 Iniziative di innovazione sociale con un modello di business economicamente sostenibile – promotore PO – Imprese

Il primo *cluster* si caratterizza per il ruolo di promotori assunto dalle imprese. In termini numerici è il secondo *cluster* più rappresentativo con 110 unità statistiche. All'interno di tale *cluster* risulta predominante il ruolo di una sola altra variabile, ovvero la sostenibilità economica delle iniziative. Da tale combinazione si può dedurre che, ogni qualvolta la spinta alla realizzazione di una iniziativa di innovazione sociale parta da una organizzazione privata, tale attenzione si concentra soprattutto sull'individuazione di soluzioni economicamente sostenibili. Ciò indica anche che la sostenibilità economica rende, in un certo senso, le iniziative indipendenti e in grado di sostenersi da sole. Per questo motivo si ritiene che tale composizione possa essere rappresentativa di molti progetti di startup di innovazione sociale. In questa categoria rientrano quelle iniziative nate come organizzazioni *ad hoc* (per lo più startup) con l'intento di risolvere un determinato bisogno sociale attraverso la progettazione di un prodotto o servizio specifico. Tale progettazione richiede ovviamente l'analisi di fattibilità economica del progetto stesso e la necessità, quindi, di trovare una forma di sostenibilità duratura nel tempo.

Tabella 68 – Cluster 1 Iniziative con modello di business

Variabili	Cluster dominante	Cluster 1	Totale
Promotore_po	Cluster 1 > 2,3,4	0,9909	0,397
Sostenibilità Economica	Cluster 1 > 2,3,4	0,8545	0,5588

Cluster 2 Iniziative di SI con un approccio filantropico – promotore NPO – organizzazioni no profit

Il secondo *cluster* si caratterizza per la predominanza di promotori no profit a cui si ricollega anche il ruolo di attuatori. Nel caso del promotore e attuatore no profit bisogna tenere in considerazione anche il ruolo del bene-

ficiario. Beneficiari diretti del valore sociale creato dall'innovazione in questione sono in un certo senso sempre parte del sistema di attori coinvolti nell'innovazione sociale. Vengono espressamente inseriti tra gli attori del modello reticolare nei casi di “co-produzione” o comunque di loro diretta e attiva partecipazione a specifiche attività/funzioni nel processo di innovazione sociale (Caroli, 2015). Le organizzazioni no profit rappresentano una importante realtà nel panorama della SI italiano, non a caso il secondo *cluster* è quello più rappresentativo all'interno della distinzione proposta (ben 203 unità statistiche presenti nel *cluster*). La maggior parte delle iniziative promosse da questo tipo di organizzazioni sono iniziative con un alto grado di innovatività nell'esecuzione e nel lancio. Tra le organizzazioni no profit rientrano anche tutte le fondazioni e una serie di realtà facenti capo a gruppi industriali che necessitano di istituire un soggetto giuridico in grado di fare da tramite tra i due mondi (del profit e del no profit). La necessità di questo soggetto intermediario è dalla necessità di costruire un linguaggio e un modo di relazionarsi tra diversi attori che possa unire aspetti sociali ad aspetti economici. La maggior parte delle NPO appartenenti a questo *cluster* sono promotori non solo esecutivi dei progetti ma anche finanziari (si riportano come esempi Fondazione con il Sud, Social Faire o il Gruppo Cooperativo Goel). Aspetto interessante di questo *cluster* riguarda la connessione tra attuatori e promotori, ovvero la stretta correlazione tra parte di progettazione ed esecuzione che, come dimostrato dai dati, segue la stessa logica, ovvero i promotori e gli attuatori di questo *cluster* sono entrambi organizzazioni no profit. Tale relazione può essere spiegata di nuovo attraverso la necessità di codificare con un linguaggio organizzativo le intenzioni e le azioni di tali organizzazioni. Le logiche di attuazione delle iniziative sono tipiche del mondo del no profit, e come tali seguono delle loro logiche e dei canali di costruzione dei progetti. Questo aspetto rappresenta una importante opportunità e allo stesso tempo sfida per il mondo del no profit che deve cercare di aprirsi verso logiche di mercato per ampliare il loro raggio di azione.

Tabella 69 – Cluster 2 Approccio filantropico

Variabili	Cluster dominante	Cluster 2	Totale
Promotore_npo	Cluster 2 > 1,3,4	0,9704	0,6397
Attuatore_npo	Cluster 2 > 1,3,4	0,8866	0,522

Cluster 3 Iniziative di SI di comunità – promotore COMM – comunità

Il terzo *cluster* si caratterizza per la presenza di promotori e attuatori di stampo comunitario. Si tratta del *cluster* con il minor numero di unità statistiche (23) del nostro campione.

Anche il terzo *cluster* si caratterizza per la coincidenza tra promotore e attuatore con le stesse caratteristiche. Se si guarda nel dettaglio ai progetti in questo *cluster* si spiega il perché di questa coincidenza. Le logiche tipiche di una comunità richiedono delle specifiche attuative che soltanto la comunità stessa è in grado di svolgere. Portando alcuni esempi, all'interno di questo campione si trovano progetti di *co-housing*, *pet-sharing* formazione condivisa e orti urbani. Si tratta di categorie di iniziative per la maggior parte afferenti alla condivisione di servizi o beni all'interno della comunità. La comunità è il vettore o il luogo attraverso cui si genera un legame relazionale alla base dello scambio. Tale logica di fiducia relazionale può istituirsi solo all'interno della comunità stessa, per cui si necessita che il promotore e l'attuatore parlino la stessa lingua e seguano le stesse logiche.

Tabella 70 – Cluster 3 Promotore COMM

Variabili	Cluster dominante	Cluster 3	Totale
Promotore_comm	Cluster 3 > 1,2,4	0,6521	0,0784
Attuatore_comm	Cluster 3 > 1,2,4	0,6086	0,1397

Cluster 4 Iniziative di SI istituzionali – promotore PUB – attore pubblico

Il quarto *cluster* si caratterizza per la presenza di promotori pubblici ed è composto da 72 iniziative.

Questo *cluster*, a differenza degli altri, è il *cluster* con il maggior numero di variabili significative.

Innanzitutto, l'importanza del ruolo del promotore pubblico si riconosce nella rilevanza istituzionale del promotore e nel fatto che anche in questo caso, la rilevanza dell'attuatore incide particolarmente sullo svolgimento dei progetti. Particolare rilevanza assumono le variabili relative alla modalità *sharing economy*, in cui si percepisce che l'attore pubblico svolge un importante ruolo di supporto, facilitazione e attuazione di tali iniziative. Molte delle iniziative appartenenti a questo *cluster* mostrano una propensione dell'attore pubblico a collaborare con altri attori dovuta alla necessità di far coinci-

dere esigenze ed obiettivi diversi tra di loro. L'attore pubblico svolge un ruolo istituzionale e deve essere garante di alcuni tipi di servizi; laddove si necessita un livello di innovazione elevato di tali servizi è necessario che l'attore pubblico si affianchi ad altri soggetti che lo supportano in tale direzione. Risulta interessante che le iniziative che nascono da promotori pubblici siano le maggiori utilizzatrici di entrambe le forme di innovazione (tecnologica e relazionale). L'innovazione delle relazioni/ruoli e della tecnologia è la condizione fondante, il modo "migliore" attraverso cui la finalità sociale è raggiunta. In alcuni casi, la tecnologia è la condizione "abilitante" l'instaurarsi di relazioni innovative; in altre, tuttavia, relazioni innovative orientate alla soluzione di problemi sociali si sviluppano anche senza l'utilizzo di nuove tecnologie. Infine, vanno considerati i casi in cui la tecnologia è direttamente finalizzata alla soluzione di un bisogno sociale e implementata senza particolari cambiamenti dei rapporti tra gli attori coinvolti (Caroli, 2015).

Ogni forma di innovazione, per essere sociale deve mettere insieme fattori tecnologici e relazionali. La necessità di far dialogare l'attore pubblico con altre forme di organizzazioni necessita di innovazione non solo tecnologica ma anche relazionale. Secondo aspetto importante, riguarda l'innovazione delle relazioni, ovvero del fatto che, di fronte a nuove sfide sociali, sia necessario individuare forme di relazione nuove tra gli attori per permettere l'implementazione di modelli innovativi su tutti i fronti. L'importanza del tipo di innovazione si spiega anche in relazione al fatto che l'attore pubblico risulta essere spesso anche attuatore delle sue iniziative, sicuramente in collaborazione con altri soggetti (riportando quindi l'innovazione relazionale come fattore positivo in questo *cluster*). Data la rilevanza istituzionale del promotore, ne deriva, in fine, che l'impatto della dimensione delle iniziative appartenenti a questo *cluster* assume una dimensione regionale. In altre parole, quando i promotori principali sono attori pubblici, la capacità di diffondere i progetti di innovazione sociale avviene all'interno delle regioni italiane. L'impatto istituzionale è in grado, quindi, di garantire rilevanza più ampia rispetto agli altri progetti.

Tabella 71 – Cluster 4 Promotore PUB

Variabili	Cluster dominante	Cluster 4	Totale
Promotore_pub	Cluster 4 > 1,2,3	0,9583	0,4215
Promotore_rilevanza_istituzionale	Cluster 4 > 1,2,3	0,9861	0,6838
Sharing_economy	Cluster 4 > 1,2,3	0,8055	0,4705
Attuatore_pub	Cluster 4 > 1,2,3	0,0555	0,0171
Geo_imp regionale	Cluster 4 > 1,2,3	0,6388	0,1715
Inno_entrambe	Cluster 4 > 1,2,3	0,3755	0,2867

Conclusioni

La *cluster analysis* proposta in questo capitolo esplora le caratteristiche delle iniziative di innovazione sociale, cercando di individuare le variabili che meglio caratterizzano gli ideal-tipi di iniziative. Il *data set* ha permesso l'identificazione di 4 tipologie di iniziative, rappresentative in primo luogo delle 4 tipologie di promotori di IS. La logica predominante che emerge nella *cluster* evidenzia l'importanza che assume il promotore di tali iniziative. L'importanza del promotore si spiega con il fatto che ogni organizzazione ha delle caratteristiche distintive che influenzano il modo in cui l'organizzazione interagisce con i propri *stakeholders* interni ed esterni⁶. La presenza di diverse tipologie di promotori, evidenzia quelle che sono le caratteristiche principali dei progetti e delle iniziative che si formeranno. In altre parole, la predominanza di un promotore di un tipo, piuttosto che di un altro produrrà iniziative specifiche con proprie caratteristiche. Il promotore impresa promuoverà iniziative economicamente sostenibili, il promotore no profit tenderà ad attuare all'interno della sua rete iniziative di SI, come del resto avverrà nel caso di promotore comunità. Diverso è il ruolo che invece ricopre il promotore attore pubblico, come dimostrato, come promotore con il maggior numero di attributi. Laddove una iniziativa nasca da parte di un attore pubblico, si riscontra un maggiore livello di innovatività delle iniziative promosse, come per esempio, attraverso modalità di *sharing economy* che portano ad un risultato in termini di innovazione sia tecnologica che relazionale. Quando una determinata funzione è particolarmente rilevante o complessa, è possibile che essa sia realizzata da soggetti diversi; questo caso non riguarda la funzione di governo e quella di gestione, normalmente svolta da un unico soggetto o da un gruppo comunque fortemente integrato (Caroli, 2015). Questo quarto *cluster* riprende in pieno le origini dell'innovazione sociale di tipo anglosassone (Giddens, 2013) dove lo Stato si avvalora del supporto di altri attori per apportare soluzioni innovative a problemi sociali non soddisfatti appieno. Lo Stato diventa il perno cardine di progetti altamente innovativi, dove la *sharing economy* per esempio ha bisogno di un attore promotore con alta rilevanza istituzionale, al fine di legittimare soluzioni innovative. La dimensione del risultato di innovazione sociale va intesa innanzi tutto in relazione alle risorse messe a disposizione nelle varie fasi del processo di innovazione sociale (Caroli, 2015).

Trattandosi di un fenomeno nuovo, la legittimazione verso il mercato e/o

⁶ Vedi Caroli M.G. (2015, p. 68) "Nei vari modelli di innovazione sociale, può accadere che uno stesso soggetto incorpori più funzioni; è abbastanza frequente che lo "stimolatore" di un'iniziativa sia anche "finanziatore"; oppure "gestore" della stessa. Oppure, che il "gestore" sia anche uno (o il principale o l'unico) tra i "fornitori".

verso gli utenti passa necessariamente per un promotore istituzionale che deve permettere lo sviluppo di condizioni tali per cui si possano affermare soluzioni innovative. Non a caso gli altri *cluster*, in cui la rilevanza istituzionale è inferiore, non si evidenziano particolari innovazioni, ma ogni *cluster* tende a auto referenziarsi secondo dinamiche tipiche del mondo da cui hanno origine i promotori: le imprese tenderanno a favorire progetti economicamente sostenibili, come le no profit tenderanno a collaborare tra di loro, all'interno di un modello economico che segue delle regole prestabilite.

La vera forza dirompente è dimostrata dall'attore pubblico e dal ruolo che può ricoprire in termini di legittimazione di iniziative altamente innovative. Questa interpretazione, a nostro avviso, è rilevante per tutti i *policy maker* che in questi anni stanno affrontando il tema dell'innovazione sociale, cercando di promuovere iniziative innovative. Un consiglio a loro va nella direzione di assumere sempre di più un duplice ruolo: da una parte quello di promotori (sia in termini finanziari che di supporto) sempre più qualificati, ma allo stesso tempo di diventare dei veri e propri connettori di relazioni tra diversi attori e cercare di fare da tramite rispetto a mondi e tipologie organizzative che parlano lingue diverse, al fine di promuovere progetti sempre più inclusivi.

Bibliografia

- Calinski T., Harabasz J. (1974), "A dendrite method for *cluster analysis*". *Communications in Statistics*, 3 (1), 27.
- Cajaiba-Santana G. (2014), "Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 82 (1), 42-51.
- Caroli M.G. (2015), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*. Milano, Franco Angeli.
- Blashfield R. K. (1976), "Mixture model tests of *cluster analysis*: Accuracy of four agglomerative hierarchical methods". *Psychology Bulletin*, 83, 377-388.
- Duda R. O., Hart P. E. (1973), *Pattern classification and scene analysis*. New York, Wiley.
- Giddens A. (2013), *The third way: The renewal of social democracy*. John Wiley & Sons.
- Hair J.E., Anderson R., Tatham R.L., Black W.C. (1998), *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hambrick D.C. (1983), "An empirical typology of mature industrial- product environments". *Academy of Management Journal*, 26 (2), 2130-2302.
- Mair J., Battilana J., Cardenas J. (2012), "Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models". *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 353-373.
- Maruyama Y., Nishikido M., Iida T. (2007), "The Rise of Community Wind Power

- in Japan: Enhanced Acceptance through Social Innovation”. *Energy Policy*, 35 (5), 2761-2769.
- Milligan G.W. (1980), “An examination of the effect of six types of error perturbation on fifteen clustering algorithms”. *Psychometrika*, 45 (3), 325–342.
- Mojena R. (1977), “Hierarchical grouping methods and stopping rules: An evaluation”. *Computer Journal*, 20 (4), 359-363.
- Mulgan G., Ali R., Halkett R., Sander B. (2007), *In and Out of Sync. The Challenge of Growing Social Innovations*. Research report, London, NESTA Foundation.
- Phillips F. (2011), “The State of Technological and Social Change: Impressions”. *Technological Forecasting and Social Change*, 78 (6), 1072-1078.
- Punj G., Stewart D.W. (1983), “Cluster analysis in marketing research: Review and suggestions for application”. *Journal of Marketing Research*, 20 (2), 134–148.
- Rodima-Taylor D. (2012), “Social Innovation and Climate Adaptation: Local Collective Action in Diversifying Tanzania”. *Applied Geography*, 33 (1), 128-134.
- Van der Have R.P., Rubalcaba, L. (2016), “Social innovation research: An emerging area of innovation studies?”. *Research Policy*, 45 (9), 1923-1935.

9. I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia

di Riccardo Maiolini

Introduzione

Il seguente capitolo intende approfondire, attraverso un'indagine di tipo esplorativo, l'entità dei finanziamenti all'innovazione sociale erogati attraverso bandi e altre modalità ad evidenza pubblica. nel corso del 2016 sul tema dell'innovazione sociale. Il capitolo è diviso in due parti: la prima stima le risorse affluite all'innovazione sociale (d'ora in avanti, per maggior sintesi, IS) attraverso l'individuazione dei bandi di finanziamento reperibili attraverso una ricerca on-line (successivamente descritta nella parte metodologica del capitolo). La seconda parte descrive l'entità di un altro flusso di finanziamenti all'innovazione sociale; in particolare, le risorse stanziare dal MIUR e dal sistema universitario a favore di assegni di ricerca sul tema, appunto dell'innovazione sociale. Questo dato fornisce un riferimento ovviamente parziale, dell'entità di risorse erogate per gli studi scientifici sull'innovazione sociale. Data la sua natura "esplorativa" questo studio non può garantire che tutte le fonti di finanziamento siano state prese in considerazione; quindi, è probabile che i valori rilevati sottostimino l'entità complessiva del fenomeno in questione. Per altro, i finanziamenti all'IS non sono erogati necessariamente solo attraverso bandi e procedure ad evidenza pubblica. Per altro, il CERIS ha iniziato dal 2015 l'attività di monitoraggio delle le principali fonti di informazioni su erogazione di investimenti sul tema della IS. Per quanto questo dato possa essere parziale, rappresenta comunque un interessante e significativa immagine del fenomeno sotto osservazione.

Metodologia

L'impostazione metodologica utilizzata per strutturare il campione riprende quanto già effettuato nell'edizione 2016 del rapporto, fondandosi sull'utilizzo di un approccio netnografico (Kozinets, 2012), comparativo rispetto ai risultati degli anni precedenti (in particolare i dati raccolti nel 2015) ed esplorativo nei confronti di nuovi dati acquisiti nel corso del 2016. La raccolta dati è stata realizzata attraverso la ricerca sul web di bandi con esplicito riferimento al finanziamento di progetti o start-up di impresa sociale. I comandi di ricerca utilizzati sono stati effettuati attraverso una serie di parole chiave (le stesse utilizzate l'anno precedente): le parole chiave "innovazione sociale" e "*social innovation*" sono state affiancate alle parole "finanziamento" "bando" "concorso". L'incrocio dei risultati ricevuti da due diversi motori di ricerca (in particolare Google e Bing) ha permesso di omogeneizzare i dati ed ottenere un database unico.

Tale ricerca, nel corso dell'anno è stata effettuata con scadenza periodica (trimestrale). È stato inoltre creato un sistema di aggiornamento automatico di queste parole chiave, attraverso il sistema avvisi di Google, con il quale si sono monitorate indirettamente (come ulteriore confronto) tutte le news che nel corso dell'anno sono apparse sui principali media on line italiani, sempre sul tema dell'innovazione sociale. In aggiunta, come già effettuato per gli anni precedenti, si sono monitorati i siti istituzionali delle regioni italiane e dei Ministeri¹.

Per quanto riguarda invece la ricerca dei bandi di finanziamento per la ricerca è stato utilizzato il portale del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, nella sua specifica sezione di bandi per assegni di ricerca <http://bandi.miur.it>. Si riportano i principali limiti metodologici della ricerca: la ricerca di bandi specifici per la SI non esclude che le organizzazioni che si occupano di innovazione sociale possano aver recepito finanziamenti da altre fonti di bando che non hanno specifici riferimenti al fenomeno sotto osservazione. Sono esclusi da tali analisi, per mancanza di dati disponibili tutti considerano i finanziamenti direttamente erogati ai soggetti (senza una call) e non si considera, inoltre, tutta l'azione attuata dalle imprese attraverso interventi diretti (delle imprese stesse). La scelta di circoscrivere il campione a quei bandi che fanno esplicito riferimento al tema dell'innovazione sociale dipende dal fatto che, in questo modo, si può monitorare l'andamento e la consapevolezza da parte di enti erogatori del fenomeno. Sono stati esclusi dal campione di analisi fonti di finanziamento privati facenti capo a soggetti tipicamente commerciali quali banche o altri

¹ I dati raccolti sono aggiornati al 2 novembre.

intermediari finanziari, il cui supporto si sostanzia nell'erogazione di capitale a titolo di debito o di rischio.

La dimensione del fenomeno dei finanziamenti

Nel corso del **2016** sono stati stanziati fondi pari ad un totale di **97.800.000 €** per un totale di **34 bandi erogati** (Tabella 72).

Tabella 72 – Totale finanziamenti

	2014	2015	2016	Variazione 15/16
Numero Bandi	11	22	34	55%
Tot Finanziamenti (Migliaia di Euro)	18.595	20.250	97.800	383%

Rispetto al 2015 l'incremento del numero di Bandi è stato del 55% e del 380% circa in termini di risorse stanziare. Continua un trend di crescita sia in termini assoluti, come numero di bandi, che in termini di valore economico rispetto all'anno precedente. L'importante differenza in termini di stanziamenti dipende dal fatto che oltre al numero totale di bandi in sé, sono aumentate notevolmente le risorse allocate a tali finanziamenti, come riportato nella successiva tabella (Tabella 73).

Tabella 73 – Totale importi stanziati

Importi stanziati (in migliaia di euro)	Numero Bandi
Fino a 20	5
fino a 50	4
Fino a 100	5
Fino a 200	5
Fino a 500	5
Fino a 1000	1
Fino a 2000	3
Fino a 5000	1
Fino a 10000	4
Fino a 50000	1
Totale	34

I soggetti erogatori sono stati suddivisi in tre categorie, in base alla descrizione della loro compagine sociale. La distinzione (Tabella 74) è stata fatta tra finanziatori pubblici (ministeri, comuni, province o regioni), finanziatori privati (aziende e associazioni) e fondazioni (fondazioni operative e fondazioni di erogazione).

Tabella 74 – Tipologie di finanziatore

Tipologia di finanziatore	Numero finanziamenti	Totale fondi stanziati (in migliaia di euro)
Finanziatore Privato	7 (21%)	800 (1%)
Finanziatore Pubblico	8 (24%)	75.400 (77%)
Fondazione	19 (56%)	21.400 (22%)
Tot	34	

In termini di numerosità dei bandi, le fondazioni risultano essere i principali attori che nel corso del 2016 hanno finanziato la SI in Italia (56% del totale dei bandi di finanziamento). I finanziatori privati e pubblici seguono quasi alla pari, con una lieve differenza tra i due (21 e 24 per cento).

Se guardiamo invece alle somme stanziare, l'attore pubblico detiene nettamente il primato come finanziatore, con una quota del 77% dei finanziamenti, contro il 22 delle fondazioni e l'1 per cento delle imprese. Come riportato nella tabella successiva, l'importo stanziato dai finanziatori pubblici risente di un importante stanziamento da cinquanta milioni posto in essere dal MISE². I bandi di importo fino a dieci milioni di euro, invece, sono stati predisposti da 2 fondazioni e 2 attori pubblici, in particolare la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino e la Fondazione Cariplo da una parte, e dall'altra la Regione Puglia (con il bando PIN Pugliesi Innovativi) e il Comune di Milano (con il bando Smart IT Up). Gli attori privati, finanziano per lo più progetti di piccolo taglio. Si possono dare diverse spiegazioni a questo dato: se si guarda all'innovatività dei progetti finanziati da parte degli attori privati, come dimostrato in letteratura sulle start-up e il mondo dei *venture capitalist*, la maggior parte dei progetti innovativi, in quella che viene chiamata la fase *seed* di finanziamento, ricevono somme molto basse di finanziamento. L'attore pubblico si pone nel mezzo di questa graduatoria arrivando a finanziare anche alto numero di progetti con 6 bandi che supe-

² Come riportato dal sito del ministero il bando intende finanziare progetti imprenditoriali di innovazione sociale, intesa come produzione di beni e fornitura di servizi che creano nuove relazioni sociali ovvero soddisfano nuovi bisogni sociali, anche attraverso soluzioni innovative.

rano il milione di euro fino ad arrivare a dieci milioni. Le fondazioni, anche in termini economici sono i primi soggetti finanziatori come già dimostrato nella precedente tabella.

Tabella 75 – Importo stanziato bandi e tipologia di attore migliaia di euro

Importo stanziato	Numero Bandi	Attore privato	Attore pubblico	Fondazione
Fino a 20	5	3		2
fino a 50	4	2	1	1
Fino a 100	5	-	1	4
Fino a 200	5	-	-	5
Fino a 500	5	2	-	3
Fino a 1000	1	-	1	-
Fino a 2000	3	-	1	2
Fino a 5000	1	-	1	-
Fino a 10000	4	-	2	2
Fino a 50000	1	-	1	-
Totale	34			

Il 76% dei bandi erogati è rivolto a progetti in fase di startup, mentre soltanto il 26% dei finanziamenti è rivolto a realtà già esistenti che vogliono scalare o innovare le loro attività. Questo dato è significativo per quanto riguarda il ciclo di vita dei progetti e del fenomeno stesso. Essendo ancora la SI un fenomeno in ascesa, la maggior parte dei bandi tende a rivolgersi verso soggetti nuovi che cercano di lanciare modelli di innovazione sociale nuovi e ancora non affermati. Il vero salto di qualità del fenomeno avverrà, ad avviso di chi scrive, quando il numero di finanziamenti stanziati per la crescita aumenterà significativamente, dimostrando così che il fenomeno della SI è un fenomeno maturo e consolidato.

Tabella 76 – Ciclo di vita delle imprese finanziabili

	Startup	Crescita	Totale
Fondazione	14	5	19
Attore Pubblico	4	4	8
Attore Privato	7	-	7
Tot	25	9	34

Si è ritenuto opportuno effettuare un controllo tra il 2015 e il 2016 rispetto al numero di bandi che sono stati replicati, come da tabella N, (stesso bando sia nel 2015 che nel 2016) e rispetto all'identità degli attori, stesso soggetto che emette il bando nel 2015 e nel 2016 e quanti hanno erogato nuovi bandi e quanti sono nuovi attori nel panorama della SI italiana (come da Tabella 77).

I bandi precedentemente erogati sono 5 (di cui tre da fondazioni e due da attori privati, mentre i bandi di nuova erogazione sono in totale 29 (sedici da fondazioni, sette da attori pubblici e sei da organizzazioni private).

Tabella 77 – Bandi erogati e bandi nuovi

	Erogati anche nel 2015	Nuovi nel 2016
Fondazione	3	16
Attore Pubblico	-	7
Attore Privato	2	6
Tot	5	29

I bandi lanciati sia nel 2015, sia nel 2016 sono molto pochi. Per quanto riguarda i soggetti erogatori, va evidenziato che sei dei ventinove nuovi bandi sono stati erogati da attori che in precedenza nel 2015 avevano erogato altri bandi (di cui soltanto tre risultato essere stati erogati anche nel 2016). Questo dato indica che alcuni soggetti hanno ritenuto opportuno investire sul tema della SI, ampliando la loro gamma di erogazioni anche con più di un bando. Di questi sei nuovi bandi quattro sono emessi da fondazioni (di cui una ne ha emessi due), uno da un attore pubblico e uno da un attore privato.

Una plausibile interpretazione di questo dato è individuabile nel carattere ancora esplorativo della SI e della necessità, da parte dei finanziatori, di comprendere quali siano i driver di tale fenomeno.

D'altronde, come già analizzato nei precedenti capitoli ed in particolar modo nel rapporto del precedente anno (vedi Caroli, 2015), l'innovazione sociale è un fenomeno soggettivo che assume forme diverse negli ambiti e nei contesti geografici in cui viene effettivamente implementata. Essa dipende anche dal modo in cui potenziali promotori e finanziatori percepiscono la necessità di intervenire con proposte di innovazione sociale. Ne consegue che una mancata istituzionalizzazione o effettiva diffusione del fenomeno della SI comporta una parcellizzazione degli investimenti ed una necessità da parte degli attori finanziatori di comprendere bene il loro ruolo e di conseguenza come intervenire. Si riporta, infine, una classificazione

dei maggiori ambiti di intervento nel corso del 2016 in confronto agli ambiti del 2015.

Tabella 78 – Ambiti di finanziamento (confronto 2015 e 2016)

Ambito	Numero bandi (2015)	Numero bandi (2016)
Assistenza sociale / Sostegno alla persona e welfare / housing sociale	17%	21%
Miglioramento ambiente naturale	8%	16%
Cultura, turismo e formazione	25%	10%
Startup innovative	-	10%
Mobilità sostenibile e <i>smart city</i>	16%	8%
Assistenza sanitaria	18%	6%
<i>Coworking / smart working</i>	-	3%
Integrazione sociale	-	2%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	-	2%
<i>Sharing economy</i>	8%	2%
Altro	8%	22%

L'ambito dell'assistenza sociale mantiene il primato come ambito di intervento, mostrando anche un aumento rispetto all'anno precedente. Il miglioramento ambientale allo stesso modo aumenta il suo valore. La categoria altro contiene una serie di ambiti nuovi³ di cui sarà interessante vedere l'evoluzione il prossimo anno (sia in termini di portata dei singoli fenomeni emergenti che di impatto sul totale dei finanziamenti).

Assegni di ricerca sull'innovazione sociale

Sotto il profilo della ricerca, e dell'erogazione di assegni dedicati all'innovazione sociale, il 2016 si è caratterizzato per l'erogazione di 70 assegni. Secondo i dati estrapolati dal sito del MIUR, è stato possibile suddividere gli assegni per raggruppamento disciplinare (Tabella 79) tematica di ricerca (Tabella 80) e area geografica dell'università di riferimento (Tabella 81).

³ Nella categoria altro sono stati incluse delle voci generiche di innovazione sociale o impresa sociale, piuttosto che l'ambito agricoltura ed economia circolare.

Tabella 79 – Raggruppamenti disciplinari

Raggruppamenti disciplinari	Numero
Ingegneria civile e Architettura	27
Ingegneria industriale e dell'informazione	14
Scienze economiche e statistiche	13
Scienze politiche e sociali	6

Tabella 80 – Tematiche di ricerca

Tematica	Numero
Analisi e sviluppo Politiche Pubbliche	8
<i>Mobility</i>	8
<i>Big Data</i>	6
<i>Smart city</i>	6
Cultura/Turismo/Riqualificazione territoriale	5
Internet Of Things	4
Strategie Urbane	3
<i>Welfare</i>	3
Risorse sostenibili/ Riqualificazione ambientale	3
<i>FabLab</i>	2
Efficienza Edifici	2
Misurazione impatto	2
<i>Stakeholder engagement</i>	2
<i>Smart Manufacturing</i>	2
Sostenibilità ambientale	2
<i>Open Innovation</i>	2
Altro ⁴	10

Le tematiche su cui le università italiane concentrano gli sforzi economici, in termini di ricerca, si possono suddividere in tre macro categorie:

⁴ Tra gli altri temi (inseriti nella categoria altro per necessità di sintesi) si evidenziano delle importanti frontiere di studio, come l'economia circolare, il *crowdfunding*, il *social impact*, il tema degli sprechi alimentari, il *coworking*, il design di servizi di SI ed infine lo studio di modelli formativi innovativi).

una prima categoria riguarda lo studio degli effetti dell'innovazione sociale sulle politiche pubbliche e private (analisi di impatto, modelli di decisioni pubbliche, studi per settori come turismo, ambiente, welfare, etc.), una seconda categoria riguarda la modellizzazione di tali iniziative (studio di modelli di business, modelli di mobilità, efficientamento) ed infine una categoria che racchiude lo studio tecnico di possibili soluzioni (quali *device* elettronici, *smart manufacturing*, *Internet of Things*).

In fine è interessante sottolineare la netta prevalenza di assegni nelle facoltà di ingegneria, il che implica una forte attenzione alla IS generata attraverso innovazione tecnologica; tale dato rappresenta un importante prospettiva di sviluppo per il nostro Paese e gli effetti che l'attuale quarta rivoluzione industriale potrà avere sia sulle proposte di nuovi modi per risolvere problemi sociali, sia l'impatto in termini occupazionali e di crescita che può derivare da certi investimenti in innovazione (Hornstein *et al.*, 2005).

Per quanto riguarda invece la distribuzione della ricerca secondo le regioni italiane, si nota una netta predominanza del nord Italia, seguito dal centro. La regione che in assoluto affronta di più il tema da un punto di vista di ricerca è la Lombardia, seguita (con un importante stacco) dal Lazio e dal Piemonte.

Tabella 81 – Aree geografiche di ricerca

Tematica	Numero
NORD	44
Lombardia	26
Piemonte	6
Liguria	4
Veneto	4
Trentino Alto Adige	2
CENTRO	21
Lazio	7
Emilia Romagna	5
Toscana	4
Sardegna	3
SUD	5
Puglia	2
Sicilia	2
Altre (1 sola osservazione)	5

Conclusioni

I dati del 2016 mostrano che il fenomeno della SI in Italia risulta essere un fenomeno in crescita, ma ancora in una fase di sviluppo ed affermazione. Aumenta il numero totale di bandi erogati (55%) e allo stesso tempo aumenta in maniera sostanziale il totale delle risorse allocate (più del 300% di incremento). Il trend di crescita dimostra una maggiore attenzione da parte di tutti gli attori finanziatori del panorama italiano.

Si tratta ancora di fasi esplorative in cui si concentra un importante sforzo finanziario sulla creazione di nuove iniziative di innovazione sociale di piccole dimensioni. La maggior parte dei bandi è pensata per la fase di start-up di nuove iniziative, dove il rapporto tra rischio e successo è elevato. Per quanto riguarda invece gli attori finanziatori, la poca continuità da parte degli attori nell'erogare finanziamenti dimostra una bassa istituzionalizzazione del fenomeno. Nel corso del 2016 c'è stato un ricambio degli attori finanziatori per la maggior parte dei casi. D'altro canto, alcuni dei principali finanziatori credono nelle iniziative a tal punto da erogare anche più di un bando. Questo dato può essere commentato secondo due linee interpretative: da una parte è possibile ipotizzare che chi ha finanziato l'anno precedente ha ottenuto dei buoni risultati e quindi ha deciso di reinvestire nelle iniziative, dall'altra parte si può affermare che la natura stessa dei soggetti dia loro la possibilità di ragionare sull'innovazione sociale come ambito di intervento importante per lo sviluppo del nostro Paese. Le somme di finanziamento medie sono in aumento e questo fa sperare in un miglioramento continuo dei progetti che, sia come numero che come quantità, verranno finanziati dal 2016 a seguire.

Analizzando invece i dati relativi alla ricerca, per quanto questi siano limitati, emerge che il fenomeno è studiato secondo due principali filoni di ricerca: da una parte un filone tecnologico in cui si studiano prodotti in grado di risolvere problematiche sociali rilevanti e dall'altro si studiano modelli che rendano sostenibili ed efficienti le nuove iniziative a sostegno dell'innovazione sociale. Questi filoni di ricerca dimostrano quanto già elaborato nel precedente rapporto (vedi Caroli, 2015) secondo cui il rapporto tra sostenibilità e tecnologia è fondamentale per l'affermazione di progetti di innovazione sociale nella totalità del concetto. Questo dato rappresenta un'evidente conferma del modello presentato in questo rapporto ed in quello del precedente anno, ovvero il fatto che l'innovazione sociale si caratterizza per una duplice forma di innovazione che si manifesta nelle iniziative studiate: la combinazione di innovazione tecnologica (di prodotto o servizio disegnato per risolvere uno specifico bisogno sociale) e l'innovazione relazionale (all'interno di una organizzazione e nel modo di relazionarsi verso

l'esterno con *stakeholders* e altri soggetti, al fine di costruire nuove forme di collaborazione e scambio di conoscenza). Ogni attore che partecipa ad un processo di innovazione sociale porta il proprio patrimonio di conoscenza. Allo stesso modo, le università si concentrano su ciò che le caratterizza e provano a contribuire all'ampio tema dell'innovazione sociale con specifiche applicazioni nel proprio campo. La vera capacità di crescita dell'innovazione sociale dipenderà dalla capacità di tutti gli attori di mettere a sistema tutte queste informazioni e costruire un sistema in grado di sfruttare tutto ciò che c'è di buono nei centri di ricerca italiani.

Proprio in considerazione di questa possibile messa a sistema, si rende necessario prevedere, nei futuri studi, delle modalità di analisi delle connessioni tra i diversi centri di ricerca, in maniera tale da misurare e monitorare il grado di collaborazione che si instaura tra i diversi centri.

In tal senso, si rimanda a future ricerche tale analisi. Si propone a tutti coloro che troveranno di loro interesse questo tema di contattare gli autori del rapporto per provare a costruire insieme un percorso di ricerca che vada in questa direzione.

Bibliografia

- Caroli M.G. (2015), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*, Milano, FrancoAngeli.
- Kozinets R.V. (2012), "Marketing netnography: promoting a new research method". *Methodological Innovations Online*, 7 (1), 37-45.
- Hornstein A., Krusell P., Violante G.L. (2005), "The effects of technical change on labor market inequalities". *Handbook of economic growth*, 1, 1275-1370.

TERZA PARTE

CONTRIBUTI ED ESPERIENZE SULL'INNOVAZIONE SOCIALE

10. Il caso AXA Italia

di Elena Shneiwer*

Il contesto

Tra le diverse definizioni possibili, secondo l'OCSE l'innovazione sociale è, nella sua concezione più ampia, «un cambiamento sociale in risposta alle sfide ed ai bisogni della collettività (...) che implica un cambiamento di concetto, di processo, di prodotto, di organizzazione favorendo nuove relazioni con gli *stakeholders* ed i territori». Attraverso la sua azione, l'innovazione sociale è in cerca di risposte ai bisogni della collettività sviluppando nuovi servizi per migliorare la qualità della vita delle persone e delle realtà locali con processi innovativi.

Un modello di innovazione per la società, che cerca di rispondere a bisogni insoddisfatti o rischi socio-ambientali emergenti. E un cambiamento che, allo stesso tempo, proviene dalla società, ed è incorporato nel tessuto sociale delle comunità in cui si pratica, grazie a un ecosistema di soggetti – dalle startup sociali alle imprese innovative e il no profit avanzato – e luoghi emergenti, come i laboratori e gli incubatori di impresa, gli spazio di *coworking* o i poli accademici e universitari.

Perché un'azienda dovrebbe investire in innovazione sociale? Perché cambiare e saper cambiare, è la sfida della nostra epoca. Le imprese, soprattutto le più grandi, hanno la costante necessità di tenersi al passo con un mondo in rapida trasformazione. Questo ha un effetto sul ruolo che giochiamo nella società. L'urgenza del cambiamento è ancora più forte per il settore assicurativo. Il nostro business ha una grande peculiarità: ha a che fare con le persone e i loro rischi. Proteggere le persone dai rischi in tutte le fasi della loro vita è per definizione il nostro mestiere.

Se cambia la società, anche noi dobbiamo uscire dalla “torre d'avorio”

* Head of Corporate Responsibility and thought leadership, AXA Italia.

del nostro castello e cambiare il nostro rapporto con la società stessa. Non siamo solo venditori di polizze. Non più. Vogliamo trasformare il nostro ruolo da liquidatori a partner delle persone, diventando sempre più connessi con loro e più capaci di ascoltarle. E per farlo abbiamo bisogno dobbiamo trasformarci da cacciatori a giardinieri: coltivare relazioni autentiche con i buoni compagni di percorso, i nostri #PARTNER – che ci aiutano capire meglio le aspettative di una società che cambia e anticipare i bisogni del futuro senza pensare di avere tutte le risposte al nostro interno.

Gli impegni di AXA Italia

L'innovazione sociale per AXA è, in primo luogo, un modo nuovo di fare le cose insieme, di fare ponti e ibridare mondi e metodi di lavoro tra settori e stili diversi. Ed è un elemento distintivo del più ampio impegno sull'innovazione nel nostro paese, che declina in una pluralità di progetti *win win* sia per la società, sia per AXA, perché aiuta a anticipare il mercato e a portare dentro l'innovazione dall'esterno (*bring outside in*).

Le azioni parlano più delle parole. In Italia abbiamo deciso di stabilire un dialogo basato su fatti concreti con le nuove generazioni, un tema decisamente materiale per il nostro Paese, dove pensiamo di poter avere un impatto reale e positivo, che misuriamo. Perché, come ci confermano tutte le ultime analisi, le preferenze dei *Millennials* e dei più giovani sono orientate a uno stile di vita più bilanciato, informazioni più chiare dalle compagnie dalle quali comprano e in generale sono molto più interessati e responsabili nei confronti della comunità. È una sfida che anche le assicurazioni devono raccogliere, a fronte di un mercato rivoluzionato da nuovi global player spesso più attrattivi per i giovani, da colossi come i GAFA (Google, Apple, Facebook & Amazon) a nuove realtà *peer to peers* che stanno nascendo negli Stati Uniti¹.

Come?

¹ Come Lemonade (<https://lemonade.com>), con sede a New York, che va oltre, utilizzando l'atteggiamento *peer-to-peer* dei *Millennials* riversandolo direttamente nel proprio modello di business. L'azienda vende la sua "inversione del modello assicurativo tradizionale", trattando i premi non come proprietà dell'assicuratore, ma degli assicurati, il che significa che l'ammontare residuo appartiene a chi ha acquistato la copertura. Tale denaro verrà rimborsato sotto forma di donazioni a cause scelte dai clienti ed in loro nome. Da "comportamenti emergenti dei *Millennials*, tecnologie di rottura e innovazione: riflessioni sul futuro delle assicurazioni", di Federico Casalegno, Direttore MIT Mobile Experience Lab, Associate Professor of the Practice, MIT, in Italian AXA paper n. 8, ottobre 2016.

1) Attraverso l'educazione sui rischi e un dialogo con la scuola e l'università, ponte di passaggio al mondo del lavoro, che hanno un valore chiave nel preparare i giovani al futuro. Secondo la Commissione Europea circa il 20% degli studenti che partecipano a un programma di mini-impresa a scuola in seguito avvia aziende in proprio – % da 3 a 6 volte superiore rispetto alla media generale – e anche coloro che non avviano aziende in proprio sono meglio posizionati sul mercato del lavoro: il 78% degli alunni che hanno seguito una formazione all'imprenditorialità è stato assunto direttamente dopo la laurea universitaria contro la media del 59%. Insieme *Junior Achievement*, la più vasta associazione mondiale dedicata all'educazione economica dei giovani, abbiamo promosso programmi di educazione finanziaria, assicurativa e imprenditoriale nelle scuole superiori, coinvolgendo quasi 2.000 studenti e più di 100 esperti AXA come insegnanti in un triennio. In particolare abbiamo sostenuto il programma *Impresa in Azione*, programma educativo dedicato ai giovani studenti e accreditato presso il MIUR che consente ai ragazzi tra i 16 e i 19 anni di avviare e gestire una start up d'impresa a scuola. E abbiamo premiato la migliore idea di innovazione sociale, quella dei ragazzi della scuola IPS "S. D'Acquisto" di Bagheria (PA), con il loro progetto *MyProGeneration*, il distributore automatico per la vendita di prodotti di piccole dimensioni, acquistabili o ottenibili in tempo reale da bottiglie in PET che, introdotte nell'apposito macchinario, vengono convertite in oggetti di uso quotidiano. Con un viaggio premio educativo a Parigi, i vincitori avuto modo, inoltre, di modo di conoscere i laboratori di innovazione e ricerca del Gruppo AXA, tra cui AXA Strategic Ventures, il fondo di venture capital da 230 milioni di Euro dedicato all'investimento in innovazione strategica negli ambiti assicurativo, *fin-tech* e salute. Siamo anche promotori del tavolo di lavoro sull'educazione imprenditoriale dell'iniziativa europea "*Pact for Youth*", promossa in Italia dal nostro partner Fondazione Sodalitas e Im-pronta Etica, in collaborazione con il MIUR, il MISE, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, realtà accademiche e imprenditoriali.

2) Attraverso la promozione di una ricerca innovativa, che secondo l'OCSE, contribuisce tra il 20% e il 34% alla crescita della produttività, che consente di anticipare i trend emergenti e innovati della società. Nel 2007 AXA ha lanciato con coraggio un'iniziativa unica nel suo genere, l'*AXA Research Fund*, il fondo che sostiene a livello mondiale la ricerca di base di alto livello sui rischi che minacciano l'ambiente, la vita umana e la società, grazie a un processo di competizione competitivo, con un investimento di 200 M di Euro in dieci anni. L'Italia, che storicamente vive un problema di "fuga di cervelli" e non adeguato investimento in quelli che rimangono, è

uno dei maggiori beneficiari, con più di 13 milioni di euro investiti in circa 40 eccellenze nazionali, con tre cattedre di ricerca in Italia (Università Bocconi, EIEF e Università di Torino).

3) Attraverso il sostegno a chi trasforma i rischi in una opportunità di impresa. Le startup sociali, oggetto di una crescente attenzione nel dibattito pubblico, raccontano un altro modo di fare impresa: giovane, digitale, sostenibile, che crea lavoro invece di cercarlo ed è sempre più provider di servizi innovativi che rispondono ai nuovi bisogni sociali.

Dal 2014 promuoviamo *call for ideas* su temi di interesse per il nostro business, dalla longevità all'*e-Health*, insieme a Impact Hub Milano, Incubatore Certificato di startup di innovazione sociale e spazio di *coworking*, il più importante Hub italiano di una rete che connette 15.000 imprenditori in più di 75 città in tutto il mondo, che è tra i primi ad aver ottenuto la certificazione di Benefit Corporation. Ci focalizziamo sulla fase di nascita dell'impresa – dall'idea al lancio sul mercato – attraverso il *seed funding* e il supporto a percorsi di incubazione imprenditoriale che aiutano a affinare il *business plan*, anche attraverso la *mentorship* dei nostri manager o il *boosting/validation* del progetto con i partner del nostro fondo di venture capital basato a Parigi.

- Nel 2016, inoltre, AXA Italia ha dedicato all'innovazione sociale il concorso collegato al più ampio progetto di comunicazione #NatiPer, con 350 idee di innovazione sociale ricevute. Il vincitore è stato Mivoq, startup che ha creato un sistema tecnologico personalizzabile per ridare voce a chi la voce la sta perdendo a causa della SLA, che, dopo una fase di votazione del pubblico e poi della giuria, si è aggiudicata un premio del valore di 50mila euro suddivisi tra *investor tour* europeo e 6 mesi di incubazione a Impact Hub.

- Un dialogo con la società che si arricchito da uno step aggiuntivo con la nascita di #NatiPer, il blog di AXA Italia dedicato ai temi della protezione, della sostenibilità, dell'innovazione, con uno sguardo al presente e al futuro. Ideato e prodotto dalla *newsroom* di AXA Italia – una vera e propria startup interna gestita da collaboratori provenienti da varie direzioni aziendali, con esperienze e background diversi, e da giornalisti professionisti – il blog è costruito come un magazine digitale, grazie a approfondimenti e interviste dedicati a temi sociali, economici e culturali che stanno trasformando la società, con focus dedicati alla sostenibilità e all'innovazione sociale.

Le prospettive e i trend per il futuro

Per chiudere, le prospettive per l'innovazione sociale sembrano favorevoli in Italia. A prescindere dalla forma giuridica, il nostro paese impiega più di 850.000 lavoratori e 1,7 milioni di volontari, numeri tra i più alti a livello europeo (*Social enterprises and their eco-systems: A European mapping report*, 2016), in un contesto istituzionale di riforme, da quella del Terzo Settore fino a Industria 4.0, che vogliono creare una cornice complessiva a supporto di ogni forma di innovazione.

Tra le sfide aperte, è importante far cadere progressivamente le barriere tra innovazione sociale e le imprese, verso forme ibride di *social open innovation* e co-creazione di servizi immediatamente integrabili nel business aziendale. Perché innovare non significa cambiare tanto per cambiare, ma cambiare o cercare di scoprire come sarà il mondo del 2050, ma puntare sulle cose utili oggi, o che saranno utili domani, per meglio preparare le persone al 2050. Nel 2016, sempre con Impact Hub e insieme a Banca MPS, abbiamo sperimentato una prima evoluzione verso l'”innovazione aperta”, con South for Tomorrow, la call per i giovani imprenditori del Sud Italia, chiamati a pensare al futuro di quelli che hanno l'età dei loro genitori. Gli innovatori del Mezzogiorno sono stati chiamati a presentare, infatti, un'idea innovativa di servizi digitali dedicati agli over-50, riflettendo sui loro bisogni attuali e potenziali: dalla gestione del tempo libero e del proprio patrimonio, alle diverse modalità di pensare al futuro dei propri figli e nipoti, fino alla cura di sé e dei propri beni. Le tre startup finaliste, selezionate da una giuria interna, hanno avuto accesso a una Focus Week con il team di Impact Hub, AXA Italia e MPS, durante la quale hanno messo a punto la loro idea di business in vista della valutazione finale, e appreso nuove conoscenze utili allo sviluppo dei loro progetti. La startup vincitrice, che sarà selezionata a inizio 2017, riceverà un *seed money* iniziale e avrà accesso a un percorso di incubazione in una sede del network Impact Hub del Sud (Bari, Siracusa o Catania). L'obiettivo ultimo è affinare il progetto per avere la possibilità di vederlo integrato nell'offerta di AXA Italia. E cadono le barriere anche tra l'innovazione sociale e l'innovazione cosiddetta *tout court*, che sceglie sempre più di investire in startup consolidate con un'anima sociale. Nel gennaio 2017 AXA Strategic Ventures e Invitalia Ventures, SGR che gestisce il Fondo a sostegno della Venture Industry italiana, hanno portato a termine il primo round d'investimento in Floome, startup italiana che ha realizzato un dispositivo da collegare allo smartphone, che permette ai guidatori di verificare il proprio tasso alcolemico in pochi secondi e di usufruire di servizi e informazioni con lo scopo di evitare danni, incidenti e multe. Una realtà consolidata, che ha un alto impatto so-

ziale perché mira a ridurre notevolmente il fenomeno del *drink and drive*, dando la possibilità soprattutto ai più giovani di fare una scelta intelligente e consapevole.

Un tema aperto è, inoltre, quello della scalabilità. È importante fare dell'innovazione sociale un tema un tema di tutti, e non solo per una nicchia di persone. Il digitale è il *driver* chiave in tale senso, che consente di recuperare e mettere al centro la dimensione umana dell'evoluzione tecnologica. Mai come in questo momento le tecnologie sono migliori quando arricchiscono, aumentano soddisfano le nostre esperienze e non sono un sostituto dell'esperienza umana. Per il settore assicurativo mettere insieme innovazione e ruolo sociale farà sempre più rima con prevenzione. Dalle nostre più recenti ricerche emerge un generale disorientamento delle persone di fronte ai rischi emergenti e ai grandi cambiamenti della società. Pensiamo alla salute, alle catastrofi naturali, o alla rivoluzione digitale e alla privacy on-line. È in questo scenario che si apre un ruolo nuovo per il settore assicurativo, grazie alla sua expertise sui rischi. Quasi l'80% degli intervistati nella ricerca Episteme per il Forum annuale di AXA Italia ci chiede più prevenzione, ovvero di aiutarli ad anticipare i rischi e non solo a sostenerli quando questi si materializzano. E in questo il ruolo del digitale è fondamentale se pensiamo che, secondo McKinsey, grazie alla tecnologia si potrebbero ridurre il 43% gli incidenti domestici entro il 2020 e il 40% di quelli automobilistici entro il 2040. Un nuovo modello di prevenzione, che non si limita a informare le persone, ma le aiuta a cambiare i comportamenti e a fare scelte consapevoli in una società complessa.

Un modo concreto per essere #PARTNER delle persone per aiutarle a vivere una vita migliore.

11. Finanza, Innovazione e Sostenibilità: il modello di BNL Gruppo BNP Paribas

di Claudia Schinina*

Introduzione

Obiettivo di questo scritto è descrivere strategia, azioni e direttrici future del Gruppo BNP Paribas e di BNL in Italia nell'ambito della finanza sostenibile. Vedremo in primo luogo i nostri valori, la nostra mission, il modello organizzativo e di *governance* che abbiamo adottato in tema di Responsabilità Sociale d'Impresa con un focus su alcune iniziative di innovazione sociale, per passare poi, nello specifico, ai progetti in ambito di finanza sostenibile più rilevanti e ben integrati nella strategia di business.

BNL, uno dei principali gruppi bancari italiani con oltre 100 anni di attività, è dal 2006 parte del Gruppo BNP Paribas. Essere parte di un grande gruppo Internazionale di origine francese è per BNL una straordinaria opportunità sul mercato italiano, essendo i temi della sostenibilità a livello bancario certamente più maturi in mercati oltre confine. BNP Paribas ha una lunga tradizione su questi temi con un modello che mette la sostenibilità nel *core business*, ben oltre la tradizionale filantropia, e con rating positivi e in crescita assegnati dalle principali agenzie extra finanziarie.

La *governance* della sostenibilità

“Vogliamo essere la banca leader in Europa, con una solida presenza globale. Il partner preferito dei nostri clienti sul lungo termine, in grado di contribuire ad una crescita responsabile e sostenibile” (dalla Vision di BNL Gruppo BNP Paribas).

* CSR Officer BNL Gruppo BNP Paribas.

Per noi di BNL Gruppo BNP Paribas la crescita responsabile e sostenibile insieme alla creazione di valore per la società nel suo complesso, è al centro della nostra visione e della nostra missione.

BNL è “*La banca per un mondo che cambia*” e la sostenibilità è integrata nel *core business* per creare valore condiviso e di lungo periodo. Crediamo che il successo delle azioni della Banca si misurerà non solo sui risultati economici finanziari ma anche sulla capacità di impattare positivamente sulla società nel suo complesso, creando valore per i nostri dipendenti, clienti, azionisti e tutti i nostri *stakeholders*.

“Bisogna guardare a nuovi modelli economici e sociali, prestare più attenzione alle future generazioni e passare a un’economia positiva sostenuta da un capitalismo capace di guardare oltre il breve periodo. Questo cambiamento sarà trainato principalmente da una parte della società civile e dalle imprese e quindi sostenuto dalle aziende di credito: la nostra capacità di innovazione, la nostra strategia e la nostra cultura aziendale determineranno la capacità di incidere nel lungo termine sulla società ma anche il successo e la contemporaneità delle nostre organizzazioni.

Noi siamo “La banca per un mondo che cambia” e nella nostra visione vogliamo contribuire a una crescita responsabile e sostenibile [...]. La responsabilità deve essere nel nostro core business, promuovendo finanziamenti e investimenti che sostengano aziende, clienti e fornitori che si impegnano come noi nella sostenibilità. Per questo applichiamo criteri selettivi e oltre le norme di legge sui finanziamenti a diversi settori sensibili, quali carbone e agricoltura, e per questo promuoviamo i Fondi Socialmente Responsabili, che nei criteri di selezione affiancano ai rendimenti finanziari le performance ambientali e sociali.

Promuoviamo nuove forme di inclusione finanziaria per allargare l’accesso al credito e sostenere nuove forme di imprenditoria sociale”.

Messaggio del Presidente e dell’Amministratore Delegato
Report sostenibilità 2015

Per una Banca sono le scelte di finanziamento e investimento che possono davvero impattare sulla sostenibilità globale, premiando settori ed aziende virtuosi e non dando sostegno a chi invece opera in settori non responsabili o non adotta buone pratiche. In BNL e nel Gruppo BNP Paribas conduciamo finanziamenti e investimenti minimizzando i rischi e gli impatti sociali e ambientali. Per questo abbiamo sviluppato delle politiche di settore per disciplinare il coinvolgimento in settori sensibili: difesa e armamenti, energia nucleare, olio di palma, polpa di legno, produzione di energia elettrica mediante centrali a carbone, agricoltura, sabbie bituminose, attività mineraria, esclusione di alcuni beni quali l’amianto; abbiamo inoltre una politica sul tabacco in corso di emissione.

Le politiche sono state ispirate dai più importanti accordi internazionali

come la Dichiarazione universale dei Diritti Umani, il Global Compact, le Convenzioni dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) sui diritti umani fondamentali e gli Equator Principles. In Bnl facciamo nostro il modello di Gruppo che si basa su quattro aree di responsabilità: economica, come datore di lavoro, verso la comunità e ambientale.

Figura 14 – Il modello di CSR del Gruppo BNP Paribas



Questi 4 macro obiettivi sono declinati in 13 obiettivi specifici, misurati nel tempo, il cui raggiungimento pesa per il 20% della retribuzione variabile di 5.000 manager.

Nello specifico:

Responsabilità economica per noi significa finanziare l'economia in modo etico, assolvendo al nostro ruolo primario di gestire finanziamenti e investimenti dei clienti generando un impatto positivo sulla società e integrando in modo sistematico i rischi ambientali e sociali, tutti questi aspetti verranno esplosi nel proseguo della trattazione.

Responsabilità come datore di lavoro intendiamo sviluppare e potenziare le persone in modo responsabile nell'ambizione di essere una azienda dove sia piacevole lavorare, un'azienda orientata all'apprendimento continuo, ad una gestione dinamica delle carriere e che favorisce l'inclusione e la diversità. Esempi concreti del nostro impegno in attività di innovazione sociale in questo campo sono le iniziative di *Flexible – Smart working*. Grazie a questi programmi i dipendenti possono lavorare in una sede diversa da quella abituale, una volta a settimana, sperimentando un modo di lavorare innovativo, più attento alle esigenze delle persone e orientato al lavoro per obiettivi. I risultati di questa attività di innovazione sociale sono incoraggianti sia in termini di produttività e soddisfazione dei lavoratori sia per quanto concerne gli impatti ambientali, per questo motivo si è deciso di procedere con l'allargamento ad altri dipendenti di questa innovativa modalità di lavorare. Tra le iniziative di innovazione sociale legate al reintegro lavorativo dei disabili da evidenziare il progetto WOW (Wonderful Work), ci siamo impegnati nell'orientamento lavorativo di ragazzi affetti da sindrome di Down grazie al coinvolgimento attivo di colleghi dell'ufficio Selezione e *Employer Branding*. Altro esempio di innovazione sociale, anche in questo caso sotto forma di sostegno a persone disabili, è l'applicazione Pedius, sviluppata con il sostegno di BNL allo scopo di consentire l'accesso ai servizi bancari telefonici alle persone non udenti.

Responsabilità verso la comunità vogliamo essere un agente positivo di cambiamento all'interno della comunità in cui la Banca opera, offrendo prodotti e servizi ampiamente accessibili, combattendo l'esclusione sociale e promuovendo i diritti umani, anche orientando la filantropia verso cultura, solidarietà e ambiente. Gli investimenti nella collettività rappresentano per noi un'importante modalità di dialogo con il territorio e consentono di contribuire alla crescita della comunità in cui operiamo, le iniziative più significative sono Telethon e EduCare. Da 25 anni siamo partner di Telethon, questo è uno dei progetti di *fundraising* più grandi in Europa e testimonia la capacità della Banca di essere un'azienda responsabile, concretamente vicina alle persone. Con il dato di raccolta 2016, chiudiamo il 25° anno di partnership con Telethon totalizzando circa 280 milioni di euro a sostegno della ricerca scientifica e contribuendo a finanziare, dal 1992, più di 2.570 progetti e lo studio di oltre 470 malattie genetiche rare. Consapevoli poi dell'importanza dell'educazione finanziaria abbiamo sviluppato il programma EduCare, dal 2008 siamo impegnati nella diffusione della cultura e della consapevolezza sui temi del risparmio e degli investimenti.

Responsabilità ambientale rappresenta il nostro impegno ad agire contro il cambiamento climatico e affiancare i nostri clienti nella transizione energetica sostenibile con politiche di investimento e finanziamento. I problemi legati ai cambiamenti climatici e alle emissioni di anidride carbonica hanno implicazioni significative per le economie di tutto il mondo e continueranno ad avere un impatto sui nostri clienti, così come sul valore dei nostri asset. A seguito della Conferenza sul clima COP21 l'attenzione al cambiamento climatico è divenuta ancora di più una priorità sia per BNP Paribas che per BNL. A tal proposito molte sono state le politiche e i programmi messi in atto dal Gruppo per disciplinare sia gli impatti diretti che indiretti. Ne sono un esempio la policy degli impegni verso l'ambiente, che regola le azioni da intraprendere nei confronti dei cambiamenti climatici, risorse energetiche e biodiversità; il programma "Carbon Reduction 2020" che fissa un obiettivo di riduzione del 25% dei gas ad effetto serra entro il 2020 attraverso azioni di efficientamento energetico, ottimizzazione degli spostamenti di lavoro e riduzione degli sprechi.

Con i fornitori è stato siglato un accordo per ridurre al minimo l'impronta di carbonio dei loro prodotti e servizi, ad esempio prediligere l'uso di carta sostenibile, apparecchiature IT a basso consumo energetico, forniture per uffici riciclate, flotte aziendali a basse emissioni e mobilità sostenibile. In ambito mobilità sostenibile da evidenziare il progetto di innovazione sociale Jojob, un *carpooling* usato dai dipendenti BNL che favorisce la riduzione delle emissioni e viene incontro alle esigenze dei dipendenti stessi.

Non da ultimo è l'impegno di BNP Paribas e BNL al finanziamento delle energie rinnovabili e a non finanziare attività di estrazione del carbone termico e progetti di centrali elettriche a carbone nei paesi cosiddetti ad "alto reddito"; nei Paesi in via di sviluppo invece si vogliono selezionare solo quei progetti e quelle aziende che rispettino i più alti standard ambientali, considerando le tecnologie usate e il mix energetico complessivo del Paese finanziato. Questo impegno si inserisce nell'ambito delle Politiche settoriali che disciplinano le attività del Gruppo in finanziamenti e investimenti in settori sensibili, andando oltre le norme di legge e anticipando le attese della società. Inoltre, a partire dalla consapevolezza del rischio crescente legato ai combustibili fossili, BNP Paribas sta procedendo ad una progressiva applicazione di un prezzo al carbone da integrare nelle decisioni di finanziamento.

Finanza Sostenibile: le nostre principali azioni

In BNL, e in generale il Gruppo BNP Paribas, crediamo fermamente nella possibilità di avere un ruolo positivo per la collettività e per lo svilup-

po dell'innovazione sociale in un contesto di grande cambiamento in corso. L'innovazione sociale è definita come l'elaborazione di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che rispondono ai bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti o che trae origine da bisogni insoddisfatti, e che, allo stesso tempo, creano nuove relazioni sociali e collaborazioni. Per questo motivo abbiamo integrato nel nostro business pratiche di finanza sostenibile ovvero sostegno all'imprenditoria sociale, microcredito ed investimenti ad impatto sociale. I segnali del cambiamento sono evidenti: l'impossibilità di tenuta del welfare, i ridotti tassi di occupazione nelle grandi aziende, la valorizzazione di realtà imprenditoriali nuove e di nicchia in settori quali agricoltura e turismo, sono tutti fattori che spingono verso la nascita di nuove micro imprese e o di nuove forme di impresa sociale, che ben si sposano con la realtà italiana.

In questo alla Banca è richiesto un ruolo nuovo ed una diversa capacità di valutazione di merito creditizio oltre alla creazione di strumenti innovativi.

L'impegno di BNL per l'imprenditoria sociale

In BNL abbiamo deciso di accrescere la nostra vicinanza ed il nostro sostegno all'Imprenditorialità Sociale, che costituisce il motore dell'innovazione sociale e del cambiamento per costruire un modello di sviluppo economico-sociale sostenibile. A tal riguardo, sosteniamo il Progetto "Social Entrepreneurship", per incrementare il nostro sostegno alle imprese del Terzo Settore caratterizzate da un "modello di business" in cui la missione sociale prevale sull'obiettivo economico e che, nello svolgimento della loro attività, soddisfano un bisogno sociale o una necessità ambientale. Nello specifico, sono tre i requisiti fondamentali che abbiamo individuato per identificare l'Imprenditoria Sociale:

- Avere una "missione sociale" esplicita (compito prioritario è avere un impatto sociale quale ad esempio l'inclusione lavorativa di persone svantaggiate, la produzione in condizioni etiche che consentano lo sviluppo locale, ecc.).
- Avere un modello di business sostenibile (almeno il 40% dei ricavi devono provenire dall'attività caratteristica di "produzione di beni o prestazioni di servizi").
- Prevedere un'equa distribuzione dei profitti (almeno il 50% reinvestito nei progetti sociali dell'impresa).

A testimonianza dell'attenzione dedicata all'Imprenditoria Sociale, abbiamo emanato una specifica Policy Creditizia a favore delle imprese sociali, e sostenuto imprese sociali per 87 milioni di Euro, con una crescita del

28% rispetto a Dicembre 2015 e del 122% comparata a Dicembre 2013. Ad oggi contiamo 124 clienti nell'ambito dell'imprenditoria sociale, + 17 vs Dicembre 2015, ed ha supportato finanziariamente 113 di questi (+7 su Dicembre 2015). Consapevoli dell'importanza di questo settore per il per il 2° anno consecutivo abbiamo erogato due contributi per la copertura totale della quota di iscrizione all'Executive Master in Social Entrepreneurship, dedicato agli imprenditori sociali, promosso da Human Foundation e realizzato da Alta Scuola Impresa e Società (Altis) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

BNL e PerMicro leader nel microcredito

La crisi economica degli ultimi anni ha fatto emergere in maniera evidente anche in Italia l'importanza del microcredito quale mezzo efficace per contrastare i problemi sociali finanziando nuove realtà imprenditoriali e bisogni familiari. BNL è socio industriale e principale azionista di PerMicro dal Dicembre 2011, è una scelta incoraggiata dal Gruppo considerando l'importanza che riveste il microcredito nella lotta alla disuguaglianza e quale strumento in grado di favorire l'inclusione sociale e finanziaria delle persone o delle imprese che non riescono ad accedere al credito tradizionale. PerMicro è la più importante società in Italia specializzata nell'erogazione di microcrediti a soggetti cosiddetti "non bancabili", ossia coloro che sono esclusi dai tradizionali canali del credito.

BNL e PerMicro offrono competenze specifiche nella creazione d'impresa ed auto-impiego attraverso lo strumento del microcredito quale leva per rispondere alle esigenze di finanziamento di persone con ridotte possibilità di accesso al credito tradizionale per la mancanza di garanzie reali o per l'assenza di una "storia creditizia", promuovendo l'inclusione finanziaria e quindi l'inclusione sociale.

PerMicro ha concesso fino ad oggi 14 mila microcrediti, per un totale erogato di 94 milioni, generando 4.400 posti di lavoro, supporto così la parte più fragile della popolazione: giovani, donne, stranieri residenti.

Nello specifico nel 2016 PerMicro (dati al 30 Settembre 2016) ha concesso 2.290 crediti, per un ammontare totale di 17.866.572 Euro.

Uno studio sull'impatto sociale di PerMicro condotto dal Politecnico di Milano (ottobre 2016) mette in evidenza che l'81% dei clienti supportati ha ottenuto l'inclusione finanziaria e il 51% dopo il finanziamento ricevuto da PerMicro ha avuto accesso a finanziamenti erogati da banche tradizionali dichiarando un effetto positivo del prestito PerMicro. Le entrate pubbliche sono aumentate di 12,4 Milioni di € e grazie alla creazione di micro-

imprese vi è stato un risparmio della spesa pubblica di 3 Milioni di Euro, attraverso una riduzione dei sussidi e dei costi. PerMicro è stata certificata come “B-Corporation”, per aver soddisfatto i più alti standard di responsabilità e trasparenza, che vanno al di là del profitto e per innovare con lo scopo di massimizzare il suo impatto positivo sulla comunità.

Il microcredito oltre a favorire l’innovazione sociale è esso stesso innovazione sociale, e crediamo sia un trend in crescita data l’importanza del *self-employment* per tutta la collettività e della integrazione di nuovi cittadini.

Investimenti ad impatto sociale

Negli ultimi anni assistiamo ad un divario tra la disponibilità di fondi pubblici e i bisogni sociali da affrontare quali: assistenza sanitaria, reinserimento sociale dei detenuti, smaltimento dei rifiuti nelle città, riqualificazione urbana, ecc. In risposta a tale deficit la finanza può avere un ruolo fondamentale, grazie agli investimenti ad impatto sociale può stimolare l’intervento di capitali privati al fine di sostenere finanziariamente i programmi d’innovazione sociale.

Per investimenti ad impatto sociale si intende un’ampia gamma di strumenti dove gli investitori di capitali privati fanno delle scelte non più solo sulla base di valutazioni rischio-rendimento ma anche sulla base dell’impatto sociale che le proprie scelte di investimento producono. Gli investitori possono consapevolmente concorrere alla creazione di impatti sociali positivi e, al tempo stesso, di rendimenti economici. Nello specifico, BNP Paribas ha un ruolo di leader nell’offerta di fondi di Investimenti Socialmente Responsabili (SRI), nell’emissione di Social Impact Bond (SIB), Social Impact Contract (SIC), Sustainable Development Bond e Green Bond. Al fine di contribuire allo sviluppo in Italia dell’ecosistema degli investimenti ad impatto sociale e rafforzare l’imprenditoria sociale, BNL ha aderito all’Associazione Social Impact Agenda per l’Italia.

In BNL, consapevoli delle problematiche sociali attuali e delle sfide future, abbiamo inoltre conferito 1 milione di Euro ad Oltre II, un nuovo fondo di Venture Capital gestito da Oltre Venture, che effettuerà investimenti principalmente in Italia investendo in aziende che promuovano l’innovazione sociale. Lo scopo è quello di ottenere un rendimento del capitale nel lungo periodo grazie a investimenti sostenibili e di creare valore sociale ed economico per la collettività, contribuendo ad affrontare bisogni sociali non soddisfatti e a sostenere l’innovazione sociale.

Anche il Fondo Pensioni dei dipendenti BNL BNP Paribas, da sempre orientato al sociale, ha perfezionato un investimento di 1Mln di Euro nel

fondo Oltre II di Oltre Venture, ricercando la sintesi tra profitto e sostenibilità nell'ecosistema italiano delle aziende ad alto impatto sociale.

Social Impact Bond (SIB)

Altro strumento per finanziare interventi in campo sociale in grado di generare un impatto sociale e favorire un risparmio della spesa pubblica usato da BNP Paribas è il Social Impact Bond.

Il Social Impact Bond è un meccanismo di finanziamento dove il rendimento per l'investitore è determinato dagli impatti positivi generati da una certa attività sociale, è uno strumento finanziario sofisticato nato con lo scopo di promuovere l'innovazione sociale e renderla maggiormente scalabile. Il fulcro di questo strumento è rappresentato dall'andamento di un'attività nell'ambito dell'innovazione sociale: l'investitore non scommette più sull'andamento aleatorio di un certo valore (azione, valuta...), ma sulla capacità di una attività di generare valore sociale ed economico. Attraverso questo modello, il capitale privato è raccolto per coprire i costi iniziali di programmi ad alto impatto sociale ed il rimborso per gli investitori privati si verifica solo se il programma raggiunge predeterminati risultati di performance. Si crea così un valore reale, non finanziario, un impatto positivo certo per la comunità di riferimento, per i beneficiari del servizio sociale che viene erogato, per tutte le parti in essere.

I Social Impact Bond sono utili strumenti per la diffusione dell'innovazione sociale, basti pensare al primo Social Impact Bond che è stato emesso nel Regno Unito nel settembre 2010 ed era dedicato al recupero di circa 3.000 carcerati con pene inferiori ai 12 mesi della prigione di Peterborough grazie allo stanziamento di 5 milioni di sterline, ottenuti grazie alla vendita di social bonds. BNP Paribas in USA ha recentemente chiuso la prima linea di credito per un progetto "Pay for Success", una modalità di SIB, per lo Stato del Connecticut (il "Connecticut Family Stability Pay for Success Project"), lanciato dal Dipartimento per bambini e famiglie del Connecticut. Questo progetto fornisce 11.2 Milioni di dollari di capitali privati per sostenere le nuove squadre di intervento che forniscono un servizio di recupero della famiglia rivolto a nucleari familiari con bambini fino ai 6 anni di età. Il progetto è nato per garantire la stabilità della famiglia e lasciare i bambini nella loro famiglia di origine. Ogni team si recherà a casa delle famiglie coinvolte in questo progetto più volte a settimana per promuovere positive interazioni genitore-figlio, aumentare la comprensione dei genitori sullo sviluppo del bambino e assistere i genitori nel loro percorso di recupero dall'uso di sostanze stupefacenti.

L'obiettivo del Gruppo BNP Paribas è quello di guidare il cambiamento sociale attraverso la creazione di investimenti ben strutturati e mirati come soluzioni ai pressanti problemi sociali, economici e ambientali. Questo innovativo modello "Pay-for-success" dimostra la possibilità di creare impatto sulle comunità locali. BNP Paribas sta investendo inoltre 1,4 milioni di Euro in due dei primi quattro progetti in Francia a ricevere la certificazione di Contratto ad Impatto Sociale (CIS) attraverso il supporto di due associazioni (Adie e Passeport Avenir) che si occupano rispettivamente di reinserimento lavorativo grazie alla concessione di micro crediti e supporto a soggetti svantaggiati per la formazione universitaria.

I Contratti ad Impatto Sociali sono un innovativo sistema messo a punto dal Governo francese nel 2016 studiato per stimolare iniziative sociali attraverso fondi privati, gli investitori possono sostenere delle nuove iniziative sviluppate da attori sociali (associazioni, imprese sociali, etc.), con la garanzia che il governo francese rimborserà gli investimenti fatti se verranno raggiunti determinati obiettivi di impatto sociale.

Attraverso questi strumenti è quindi possibile raccogliere risorse economiche per sostenere interventi sperimentali di innovazione sociale difficilmente realizzabili in un contesto macroeconomico in crisi.

In Italia questo tipo di strumenti non ha ancora trovato applicazione per ragioni giuridiche e di maturità di mercato, ma stiamo lavorando all'interno del sistema e di associazioni di categoria quali *Social Impact Agenda* per trovare soluzioni adeguate.

Investimento socialmente responsabile (SRI)

Gli Investimenti Socialmente Responsabili sono una forma di investimento che, insieme alla ricerca di performance finanziaria, mira a generare un valore aggiunto sociale e/o ambientale, è l'applicazione primaria del concetto di sviluppo sostenibile nel mondo degli investimenti

BNP Paribas Investment Partner leader nei Fondi SRI e attiva sin dal 1997 ha sviluppato un'ampia competenza relativa a questi fondi e propone una vasta gamma, a giugno 2016 essi hanno raggiunto un patrimonio di circa 21 miliardi di euro. Nel 2012 era la sola banca francese presente nell'indice SRI mondiale di riferimento, il Dow Jones Sustainability Index.

Per generare valore aggiunto dal punto di vista sociale e ambientale la gestione SRI integra sistematicamente dei criteri ambientali, sociali e di *governance* (ESG – Environmental, Social and *governance*) nella valutazione e selezione dei titoli, BNP Paribas Investment Partner dal 2012 applica i criteri ESG alle decisioni di investimento su tutti i fondi gestiti.

È grazie all'integrazione di queste variabili definite "ESG" nella strategia di investimento che è possibile creare valore sia di natura economico-finanziaria sia di natura sociale, selezionando imprese, Stati e istituzioni con il miglior profilo di responsabilità sociale. Nell'ambito del risparmio gestito, gli SRI (*Socially Responsible Investments* – Investimenti Socialmente Responsabili) rappresentano lo strumento ideale per contribuire a risolvere le problematiche socio-ambientali.

Nello specifico, in Italia, BNP Paribas Investment Partner offre svariati fondi SRI ai propri clienti:

1) *BNP Paribas Aqua*: questo fondo è investito in azioni di società internazionali la cui attività è legata al tema dell'acqua (che sono cioè particolarmente coinvolte in tecnologie di trattamento e depurazione delle acque). L'acqua è una risorsa rara la cui domanda dovrebbe aumentare del 10-12% l'anno nel corso dei prossimi 20 anni. Attualmente il 29% della popolazione mondiale non ha accesso all'acqua e le falde acquifere del pianeta vengono sovra sfruttate del 20%. Il fondo, che gestisce un patrimonio di circa 184 Mln di Euro, consente di diversificare geograficamente il portafoglio e di dare un senso al proprio investimento aiutando ad affrontare la sfida di accesso all'acqua nel rispetto dell'ambiente e di godere del potenziale di crescita dello sviluppo sostenibile.

2) *BNP Paribas LI Sustainable Active Allocation*: nel processo di selezione viene valutato in che misura le imprese e gli Stati integrano le problematiche ambientali, sociali e di *governance* societaria (criteri ESG) nelle politiche e nelle attività operative. Nel quadro di una gestione flessibile, la composizione del fondo viene modificata in base alle analisi e alle previsioni del gestore, alle condizioni di mercato ed alle prospettive macroeconomiche.

3) *FundQuest Ethisworld*: l'obiettivo di gestione è di investire in quote o azioni di Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio a loro volta investiti in società che rispettano i criteri ambientali, sociali e di *governance* (ESG) o partecipano a una tematica legata allo sviluppo sostenibile. Investire in aziende socialmente responsabili significa puntare su quelle imprese che presentano le migliori pratiche ESG (ambientali, sociali e di *governance*) del loro settore. Una serie di cambiamenti epocali sta modificando il mondo, nella vita quotidiana a livello sociale, economico, politico e negli stili di vita dei consumatori. La consapevolezza sempre più crescente sulle conseguenze di modelli di business e di vita non più sostenibili, sta

incentivando una nuova coscienza etica anche nei modelli di gestione aziendale.

4) *BNP Paribas LI SMaRT Food*: questo fondo lanciato nell'aprile 2015 ha raggiunto un patrimonio gestito di 60 Mln di Euro include 36 aziende che dimostrano un comportamento socialmente responsabile nel settore alimentare. Esse sono specificamente coinvolte nella riduzione dei rifiuti alimentari, nel riciclo degli imballaggi, nella riduzione delle emissioni di CO₂, nel miglioramento della gestione dell'acqua.

5) *Fondo Parvest Human Development*: gestisce un patrimonio di circa 52 Mln di Euro. Investe in azioni di società che generano almeno il 20% del loro fatturato nei settori di mercato quali: invecchiamento della popolazione, accesso all'istruzione, sicurezza degli alimenti, salute, trasporti e infrastrutture urbane sostenibili. Queste saranno le sfide delle generazioni future, tutte queste sfide offrono un'opportunità di crescita a lungo termine per le aziende che possono rispondere con successo per migliorare la vita del maggior numero possibile di persone.

L'investimento socialmente responsabile risponde ad una accresciuta sensibilità sia dei risparmiatori sia delle società di gestione rispetto all'opportunità di puntare su standard «etici» elevati, senza contare che, come dimostrano gli indici Msci (Morgan Stanley Capital International) investire «verde» paga.

Il mercato dell'investimento socialmente responsabile registra una crescita sia a livello globale che a livello italiano, da svariate ricerche di mercato appaiono inoltre evidenti le possibilità di sviluppo future legate anche alla propensione verso questa forma d'investimento dei *Millennials*.

Nonostante la crescita registrata, il mercato dei Fondi SRI risulta però essere in Italia ancora un mercato di nicchia che necessita di maggiore comunicazione e diffusione. Attualmente il 50% del mercato è presidiato da Etica SGR, una società di gestione del risparmio con la peculiarità di proporre esclusivamente fondi di investimento etici. BNP Paribas risulta essere il terzo player di mercato, questo a dimostrazione dell'impegno del Gruppo nei temi di sostenibilità e responsabilità e della volontà di essere soggetti attivi nella definizione di nuovi paradigmi di mercato. Pensiamo infatti che questa forma di investimento innovativa, in epoca di tassi bassi e di crescente attenzione a tematiche sociali e ambientali possa essere un'opportunità importante di crescita soprattutto presso gli investitori più evoluti.

Sustainable Development Bond

BNP Paribas in Italia è inoltre partner della World Bank nell'emissione dei Bonds for Sustainable Development, finalizzati a promuovere progetti nei paesi in via di sviluppo atti a combattere la povertà e le disuguaglianze in molteplici ambiti quali: istruzione, sanità, infrastrutture. In Italia, a settembre, BNP Paribas ha gestito in qualità di Liquidity Provider per conto della "World Bank" l'emissione di 2 obbligazioni per lo Sviluppo Sostenibile, in real brasiliani e in rand sudafricani.

Green Bond

Dal lato delle sfide e della sostenibilità ambientale una delle risposte più innovative alla domanda di strumenti in grado di finanziare attività con impatto positivo sul clima è rappresentata dai green bond ("obbligazioni verdi"). Si tratta di titoli di debito associati al finanziamento di progetti con ricadute positive in termini ambientali (per esempio: energie rinnovabili, gestione sostenibile dei rifiuti e delle risorse idriche, tutela della biodiversità, efficientamento energetico). Rappresentano un'opportunità per aumentare la disponibilità di capitali necessari alla transizione verso un'economia più sostenibile e per ridurre i costi del debito per i progetti con ripercussioni ambientali positive. BNP Paribas è leader nell'emissione dei green bond con 3,875 miliardi di dollari nel 2015.

Nel Dicembre 2016 ha emesso il suo primo Green Bond che si integra nella strategia globale di finanziamento della transizione energetica. L'obiettivo è quello di essere proattivi nel finanziamento delle energie verdi, nonché accompagnare i clienti nel finanziamento di un'economia a basso carbonio. Questo bond servirà ad ottenere sul mercato dei finanziamenti che saranno associati esclusivamente ad attivi e progetti che hanno un impatto positivo sull'ambiente. Questa prima emissione è da 500 Mln di € per una durata di 5 anni. L'intento è quello di emettere altri bond che comprendano non solo le energie rinnovabili ma anche efficientamento energetico, trasporti pubblici, trasporti puliti, riciclaggio e trattamento dell'acqua.

Conclusioni

In BNL e nel Gruppo BNP Paribas abbiamo quindi diversi strumenti finanziari per promuovere e realizzare iniziative di innovazione sociale e per sostenere in maniera etica e responsabile i cambiamenti sociali e ambientali che caratterizzano i nostri tempi.

Attraverso la finanza sostenibile, vogliamo creare valore nel lungo periodo, indirizzando la nostra attività verso strumenti che generino non solo un plusvalore economico, ma in modo che siano al contempo utili alla società e rispettino l'ambiente. Crediamo che le due cose siano inscindibili e che la strada sia tracciata, e che il contesto sfavorevole di breve periodo possa essere davvero opportunità oltre che minaccia per costruire nuove relazioni con il cliente basate sulla fiducia e su obiettivi condivisi.

12. La creazione di valore condiviso come modello di innovazione sociale: l'esperienza di ENEL

di Andrea Valcalda*

Introduzione

Guardare ai bisogni della società per ridefinire modello di business, sviluppare nuove strategie e innovare nei processi e nelle offerte ai clienti rappresenta il nuovo, e forse unico, modello possibile per il successo di un'impresa, e non solo nel lungo periodo. La ricerca di “valore condiviso” rappresenta un'opportunità per coniugare la competitività con la creazione di valore sociale, ed è su questo campo che ENEL ha orientato le proprie attività negli ultimi anni.

Prendiamo ad esempio l'adozione dell'Agenda 2030 e dei *Sustainable Development Goals*, con cui le Nazioni Unite hanno declinato un'ambiziosa visione di lungo termine per sconfiggere povertà, disuguaglianze e malattie e garantire un avvenire migliore alle prossime generazioni. Questa Agenda rappresenta non solo una straordinaria piattaforma di collaborazione tra settore pubblico e privato, ma anche un quadro di opportunità per le imprese più lungimiranti, capaci di coniugare opportunità di crescita con la risoluzione di alcune delle grandi sfide del nostro tempo.

Come settore privato, siamo quindi chiamati a giocare un ruolo rilevante in questo nuovo schema di collaborazione: siamo profondamente coinvolti e posizionati a tutti gli effetti come degli abilitatori per raggiungere uno sviluppo sostenibile. Questo non deve essere considerato come un interesse marginale per le aziende: i nostri azionisti ed i mercati finanziari ci chiedono sempre più una visione di lungo termine che sia alla base di un reale sviluppo sostenibile e di nuovi modelli di business “inclusivo”, che creino appunto valore condiviso.

Prendiamo concretamente alcuni temi dell'Agenda. È ovvio ad esempio

* Head of Sustainability, ENEL.

che gli obiettivi di contrasto al cambiamento climatico rappresentino una opportunità per imprese che, come ENEL, hanno abbracciato da tempo un obiettivo di totale decarbonizzazione e una strategia di crescita focalizzata sulla progressiva chiusura degli impianti fossili, la crescita delle rinnovabili e gli investimenti in reti digitali, che rappresentano un fattore abilitante per la transizione verso un nuovo modello energetico.

Ma anche l'obiettivo di accesso all'energia, e di superamento di un "energy divide" che penalizza ancora centinaia di milioni di abitanti del nostro pianeta, costituisce una straordinaria occasione di sviluppo di nuove soluzioni, come le micro-grids, che oltre a portare energia elettrica rappresentano uno straordinario fattore di emancipazione economica e sociale per moltissime comunità in varie parti del mondo in via di sviluppo. Mentre nei paesi più avanzati lo stesso tipo di obiettivo, e le relative specifiche azioni, si orientano al contrasto dei fenomeni di povertà energetica, che toccano alcune fasce economicamente più deboli della nostra società.

ENEL ha concretamente preso e annunciato impegni quantitativi Nazioni Unite per contribuire al raggiungimento di quattro dei diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile ("SDGs") delle Nazioni Unite, in particolare:

- SDG 7 "Assicurare l'accesso a un'energia a buon mercato, affidabile, sostenibile e moderna" attraverso azioni di cui beneficeranno 3 milioni di persone, prevalentemente in Africa, Asia e America Latina entro 2020;
- SDG 13 "Combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti" rafforzando il nostro impegno a raggiungere la "decarbonizzazione" della generazione elettrica entro il 2050, in linea con quanto richiesto dal mondo scientifico per limitare il riscaldamento globale;
- SDG 4 "Fornire supporto all'educazione", con progetti educativi che coinvolgeranno bambini, famiglie, scuole e università di cui beneficeranno circa 400 mila persone entro il 2020,
- SDG 8 "Promuovere una crescita economica inclusiva e sostenibile e l'occupazione", con un primo obiettivo di 500 mila beneficiari, obiettivo triplicato a 1,5 milioni di persone con l'ultimo piano strategico presentato a novembre 2016 alla comunità finanziaria.

A questo proposito, è rilevante sottolineare come questo tipo di obiettivi siano diventati parte integrante della strategia aziendale, proprio perché le azioni ad essi finalizzate non sono "confinare" nel mondo della responsabilità sociale, ma sono responsabilità diretta delle aree di business, lungo tutta la catena del valore.

A dimostrazione del nostro massimo impegno per uno sviluppo sostenibile abbiamo, sin da subito, integrato questi obiettivi nel nostro piano strategico e nei processi di rendicontazione della sostenibilità, allineandoci con

i più recenti standard internazionali, elaborando un sistema attraverso il quale tracciare il contributo del Gruppo ad ogni SDG.

Il punto fondamentale di questo approccio è la realizzazione, la misurazione e la rendicontazione degli indicatori di sostenibilità ESG (ambientali, sociali e di *governance*) all'interno di tutta la catena del valore, non solo per una valutazione ex post, ma soprattutto per anticipare le decisioni e rafforzare un atteggiamento proattivo e non reattivo. C'è molta innovazione sociale in questo processo. Innovazione anzitutto nel modo in cui l'impresa si confronta con i suoi interlocutori, sia in modalità di ascolto degli stessi (raccolgendo i diversi contributi attraverso una strutturata analisi di materialità), che promuovendo un modello nuovo di sviluppo sociale ed economico condiviso. I risultati di questo cambio di modalità sono già oggi molto evidenti e positivi, sia nei Paesi in via di sviluppo e nelle comunità dove ENEL si presenta per la prima volta, che nella ridefinizione di relazioni consolidate, in aree di presenza tradizionale per il Gruppo.

Molta innovazione, rispetto al passato, è richiesta anche nell'implementazione dei progetti, a partire dalla collaborazione con soggetti "nuovi" (ONGs, imprenditori sociali, organizzazioni di diversa natura), chiamati a percorsi di sviluppo condivisi. È un processo molto interessante, per cui tralasciando obiettivi comuni si possono individuare opportunità di collaborazione tra le diverse anime della società e i soggetti privati, in un positivo "abbassamento" e superamento dei confini tra settori. Oltre 280 organizzazioni di diversa natura lavorano oggi insieme ad ENEL in più di 850 progetti attivi in diverse parti del mondo.

In ultimo, innovazione anche all'interno dell'azienda, per condividere il modello e diffondere strumenti di lavoro che diventano parte integrante dell'attività operativa in tutte le fasi, dalla pianificazione strategica al *business development*, dalle attività di ingegneria e costruzione, alle *operations* e ai servizi di supporto. È chiaro infatti che l'implementazione di processi di valore condiviso richiede una mobilitazione integrale dell'azienda, con la funzione sostenibilità chiamata a un ruolo di facilitazione e di integrazione, il cui fattore critico di successo sta nel commitment forte, convinto e continuo del top management.

13. Dalla responsabilità sociale all'innovazione sociale: la prospettiva della Salvatore Ferragamo

di Veronica Tonini*

“Creatività, innovazione ed eccellenza artigianale sono stati – sin dalle origini del marchio – valori fondamentali della Salvatore Ferragamo e hanno trovato una concreta applicazione nell’ideazione e nella realizzazione di ogni creazione. Il legame profondo con il territorio, la sua cultura e la sua comunità ha maturato nella Salvatore Ferragamo una sempre maggiore consapevolezza della necessità di un forte impegno nel tutelare i luoghi dove opera e le persone che lavorano per l’azienda, andando oltre quanto è previsto dalle leggi, dalle norme e dai regolamenti nazionali e internazionali”.

(Commitment verso la sostenibilità della Salvatore Ferragamo)

Introduzione

Il seguente saggio si propone di illustrare le principali innovazioni intraprese dalla Salvatore Ferragamo SpA in ambito di sostenibilità, divenuta in questi anni non solo parte integrante degli obiettivi aziendali ma anche una delle leve fondamentali per la pianificazione delle attività future, con l’impegno di perseguire la creazione di valore sostenibile per gli anni a venire e a favore delle nuove generazioni. Al fine di rispondere in modo strutturato ed efficace alle attuali dinamiche del mercato, l’Azienda ha deciso di avviare un percorso di sostenibilità di lungo periodo, sempre più integrato nel *core business* attuale, e si è dotata di strutture, strategie e gruppi di lavoro finalizzati all’implementazione di iniziative innovative nel campo della sostenibilità. Il seguente elaborato presenta in primo luogo la realtà della Salvatore Ferragamo ed il suo approccio alla responsabilità sociale d’impresa, e si focalizza successivamente sulle principali innovazioni legate al modello organizzativo, alle relazioni con i propri *stakeholders* interni ed esterni, ed alla *governance*.

* Risk Management & Group Compliance Director, CSR Coordinator.

La Salvatore Ferragamo e la responsabilità sociale

La Salvatore Ferragamo SpA è la capogruppo del Gruppo Salvatore Ferragamo, uno dei principali player del settore del lusso, nato nel 1927 e attivo nella creazione, produzione e vendita di calzature, pelletteria, RTW, seta e altri accessori, profumi, gioielli, occhiali e orologi (gli ultimi due realizzati su licenza da operatori terzi). L'attenzione all'unicità e all'esclusività, realizzate coniugando stile, creatività e innovazione con la qualità e l'artigianalità tipiche del Made in Italy, sono le caratteristiche che contraddistinguono da sempre i prodotti Ferragamo. Con circa 4.000 dipendenti e una rete di oltre 660 punti vendita mono-marca, il Gruppo Ferragamo è presente in Italia e nel mondo attraverso società che consentono di presidiare il mercato europeo, americano e asiatico.

L'ispirazione alla base dell'attività del Gruppo Salvatore Ferragamo si fonda sulla passione per l'eccellenza artigianale, nel rispetto dei valori insiti nel DNA del Brand. Fra questi, vi è da sempre la sostenibilità, intesa come modello comportamentale da seguire senza compromessi.

Le numerose declinazioni del percorso di sostenibilità intrapreso dalla Salvatore Ferragamo si basano su un approccio incentrato su trasparenza, integrità e serietà, con lo scopo di rendere partecipi gli *stakeholders* degli obiettivi economici, sociali e ambientali dell'operato aziendale. L'Azienda non si limita a promuovere iniziative di responsabilità sociale, ma riconosce il valore della sostenibilità all'interno della propria strategia aziendale e formula proposte innovative per i propri *stakeholders*.

La ricerca di soluzioni innovative, elemento che contraddistingue lo spirito dell'Azienda fin dalle sue origini, quando, in regime di autarchia, Salvatore Ferragamo ricorse a materie prime innovative ed originali per la produzione dei suoi modelli di scarpe, è alla base delle iniziative promosse dall'Azienda anche in ambito di sostenibilità.

Muovendosi in parallelo con i valori e con la filosofia imprenditoriale, e con l'intento di coniugare l'esigenza di efficienza – sin dalle origini forza motrice del Gruppo Salvatore Ferragamo – con la redditività economica, la Salvatore Ferragamo negli ultimi anni si è impegnata al fine di promuovere innovazioni strettamente legate al modello organizzativo, alle relazioni con i propri *stakeholders* interni ed esterni, ed alla *governance*.

La Salvatore Ferragamo e le innovazioni del modello organizzativo

Al fine di promuovere iniziative di responsabilità sociale che coinvolgessero in toto le attività aziendali, la Salvatore Ferragamo ha provveduto a

dotarsi di un apposito gruppo di lavoro, attuando quindi innovazioni del modello organizzativo.

Green Team

Per garantire una gestione più strutturata delle tematiche di sostenibilità, nel 2014 l'Azienda ha costituito un gruppo di lavoro inter-funzionale denominato Green Team, dedicato all'ideazione e allo sviluppo di iniziative di corporate responsibility. La struttura del team, che riunisce al proprio interno diverse funzioni aziendali, permette il confronto tra competenze trasversali in un'ottica di sviluppo a 360 gradi della sostenibilità. Il Green Team riporta direttamente al Presidente Ferruccio Ferragamo e ha come scopo principale migliorare la qualità dell'ambiente lavorativo e l'impatto interno ed esterno delle attività svolte, nonché facilitare un rapporto diretto con il territorio, in tutte le sue valenze ambientali e umane. Attraverso un piano d'azione, presentato ogni anno al Consiglio di Amministrazione, il Green Team organizza tutte le attività di responsabilità sociale svolte internamente ed esternamente dalla Salvatore Ferragamo.

Funzione dedicata alla ricerca di materiali innovativi e sostenibili

L'attenzione e l'amore per i materiali hanno contraddistinto sin dalle origini il lavoro di Salvatore Ferragamo: molte delle sue creazioni più celebri sono il frutto creativo dei mutamenti economici e produttivi avvenuti nell'Italia del Novecento. Negli anni Trenta, a causa dell'autarchia che impediva di importare acciaio, per rinforzare le soles delle sue calzature Salvatore Ferragamo ebbe la straordinaria intuizione di ricorrere al sughero: fu così che nacque la zeppa, una delle più celebri e intramontabili invenzioni della moda. Per lo stesso motivo l'accurata selezione e la continua sperimentazione hanno coinvolto non solo i pregiati pellami tradizionali, ma anche quelli poveri e insoliti. Il classico merletto di Tavarnelle prodotto nei dintorni di Firenze, la carta, la corteccia d'albero, la rafia, la canapa, la pelle di pesce e il cellofan hanno sostituito, prima e durante la Seconda Guerra Mondiale, i classici capretti e vitelli e i pellami esotici. Nell'immediato dopoguerra, le ultime novità, quali il nylon, la rafia sintetica, i ricami in strass e perline di vetro, sono diventate per Salvatore Ferragamo protagoniste di tomaie uniche e irripetibili.

Dopo la scomparsa del suo Fondatore, l'Azienda ha perpetuato la tradizione di sperimentazione su materiali sostenibili e alternativi e, per monito-

rare tutte le innovazioni e le tendenze nei materiali e nelle relative applicazioni, ha predisposto una funzione dedicata, con lo scopo di garantire un aggiornamento sistemico dei materiali, con particolare interesse per quelli eco-sostenibili, collaborare con fornitori e lavoratori e realizzare materiali speciali.

Da sempre l'Azienda dialoga con organismi e istituzioni dediti alla ricerca e alla sperimentazione innovativa e si propone come partner e sostenitore nel fornire indicazioni e suggerimenti volti a rispondere a esigenze concrete nelle varie fasi di progettazione e produzione. Nel 2015 la Salvatore Ferragamo ha stipulato un accordo con la Fondazione Clima e Sostenibilità, volto all'elargizione di una borsa studio della durata di 12 mesi, focalizzata sulla ricerca su fibre naturali, nuovi materiali e recupero delle tradizioni artigianali tipiche della cultura italiana, per una filiera della moda che sia ecologicamente e socialmente sostenibile. L'accordo prevede che la

Fondazione Ferragamo offra il suo know-how in materia di lavorazioni tradizionali e materiali tipici del lavoro di Salvatore Ferragamo e dell'Azienda e si faccia promotrice di visite e ricerche nel ricco archivio della Salvatore Ferragamo SpA per indirizzare e agevolare il borsista nella sua ricerca.

La Salvatore Ferragamo e le innovazioni relazionali

Per quanto riguarda l'innovazione relazionale, essa si è concretizzata principalmente attraverso l'impostazione di un confronto strutturato e frequente con i portatori di interesse interni ed esterni all'Azienda sulle tematiche relative alla sostenibilità. Un'impresa socialmente responsabile è chiamata a considerare nella definizione della propria strategia, nella declinazione delle politiche e nei comportamenti quotidiani, gli interessi di tutti i suoi *stakeholders* e gli impatti che le proprie attività possono avere non solo a livello economico, ma anche sulla società e sull'ambiente in cui opera. La mappatura degli *stakeholders* aziendali è stata una delle prime attività svolte dall'Azienda all'inizio del proprio percorso verso la responsabilità sociale d'impresa. La Salvatore Ferragamo ha identificato e selezionato i propri *stakeholders* sulla base della consapevolezza del proprio ruolo sociale e del forte radicamento territoriale, necessariamente connesso allo svolgimento delle attività aziendali, al fine di individuarne le aspettative e declinarle in obiettivi da raggiungere. Pertanto, sono stati identificati come portatori di interesse i clienti finali, i dipendenti, gli azionisti, gli investitori, i fornitori ed i lavoratori, i distributori, la comunità ed il territorio, gli enti governativi, gli enti regolatori e la Pubblica Amministrazione, le scuole e le

università, le associazioni di categoria, le ONG ed i media e gli *influencer*. L'importanza di un rapporto e di un dialogo basato sulla trasparenza nei confronti degli *stakeholders* è da ricondurre inoltre alla quotazione in borsa della Salvatore Ferragamo SpA, avvenuta il 29 giugno 2011 presso la Borsa Italiana SpA, ed alla conseguente necessità di informare azionisti e investitori del percorso virtuoso intrapreso dall'Azienda in ambito di sostenibilità.

Di seguito si riportano le principali iniziative in tal senso:

Redazione, certificazione e pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità

Il Bilancio di Sostenibilità rappresenta per la Salvatore Ferragamo SpA l'evoluzione verso una comunicazione di sostenibilità trasparente e strutturata, sviluppata con e per i propri *stakeholders*, in quanto costituisce uno strumento importante per illustrare quanto fatto dall'Azienda sui temi legati alla sostenibilità, integrando le informazioni economico-finanziarie con quelle di natura non finanziaria, attraverso indicatori qualitativi e quantitativi. Il Bilancio, di redazione annuale, è predisposto in conformità alle Linee Guida "Sustainability Reporting Guidelines – versione G4", pubblicate nel 2013 dal GRI – Global Reporting Initiative, tenendo conto delle informazioni considerate rilevanti per gli *stakeholders* e ispirandosi ai principi previsti dalle stesse Linee Guida. Le attività di rendicontazione e di redazione del documento coinvolgono trasversalmente tutte le funzioni della Salvatore Ferragamo, che sono coordinate centralmente dal gruppo di lavoro denominato "Green Team", formato da diverse funzioni aziendali e impegnato nel proporre e sviluppare le iniziative collegate alle tematiche di sostenibilità. Nei primi mesi del 2015 la Salvatore Ferragamo SpA ha redatto il suo primo Bilancio di Sostenibilità relativo alle iniziative di responsabilità sociale promosse nel 2014. Pur trattandosi di una prima edizione a diffusione limitata, il Bilancio di Sostenibilità 2014 della Salvatore Ferragamo SpA ha vinto il premio Aretè come miglior Bilancio Sociale nella categoria grandi imprese. Il concorso ha visto la partecipazione di 12 tra i maggiori player nazionali ed internazionali, che hanno intrapreso il percorso della sostenibilità redigendo il Bilancio Sociale. La premiazione è stata organizzata dalla Biblioteca del Bilancio Sociale e si è tenuta presso la sede del FAI a Milano.

Il Bilancio di Sostenibilità 2015 della Salvatore Ferragamo SpA è stato certificato da Deloitte ed è stato reso consultabile da tutti gli *stakeholders* dell'Azienda in quanto pubblicato sulla sezione dedicata alla responsabilità

sociale all'interno del sito internet della Salvatore Ferragamo¹. Gli argomenti trattati nel Bilancio di Sostenibilità e l'ampiezza e qualità della loro rendicontazione riflettono i risultati dell'analisi di materialità, effettuata nel corso del 2014 con il coinvolgimento del Green Team, che ha permesso di individuare gli aspetti più significativi in ambito economico, ambientale e sociale, aspetti che influenzano in misura rilevante le valutazioni e le decisioni degli *stakeholders*. L'analisi di materialità è stata condotta in base alle Linee Guida AA1000 *Stakeholder engagement* Standard per le fasi relative all'identificazione, mappatura e definizione delle aspettative degli *stakeholders* e all'elaborazione dei risultati emersi dal loro coinvolgimento e alla loro prioritizzazione. L'analisi di materialità e l'individuazione delle tematiche rilevanti sono state svolte secondo le indicazioni delle Linee Guida del Global Reporting Initiative (GRI-G4). A seguito dell'individuazione delle tematiche rilevanti per l'Azienda, le stesse sono state sottoposte al Top Management e ai membri del Green Team, i quali ne hanno valutato da un lato la rilevanza per la Salvatore Ferragamo e dall'altro la rilevanza per gli *stakeholders*. Il risultato finale si riflette nella matrice di materialità, che rappresenta sull'asse delle ascisse la rilevanza delle tematiche per l'Azienda e sull'asse delle ordinate la rilevanza delle stesse per gli *stakeholders*. Il quadro fornito dall'analisi di materialità è stato un ulteriore strumento per sviluppare e definire le priorità in materia di sostenibilità della Salvatore Ferragamo. Inoltre, al fine di rendere la strategia di sostenibilità sempre più rispondente alle esigenze degli *stakeholders* e di includere quest'ultime all'interno della matrice di materialità, nel 2015 la Salvatore Ferragamo ha organizzato un evento di *stakeholder engagement*, che è stato coordinato dalla SDA Bocconi. Gli studenti, di diverse nazionalità, hanno una *sezione dedicata alla sostenibilità all'interno del Sito corporate della Salvatore Ferragamo*².

L'integrazione del digitale nelle strategie di sostenibilità aziendale completa la *brand experience* degli *stakeholders* della Salvatore Ferragamo, offrendo l'opportunità di arricchire in modo efficace ed esperienziale la conoscenza del Brand. L'Azienda ha adottato una strategia che prevede anche per le tematiche inerenti la sostenibilità, una connessione tra i mondi online e offline, al fine di favorire il contatto con il mondo Ferragamo e valorizzare il legame tra i portatori di interesse e il Brand. A maggio 2016, è stata lanciata una nuova sezione del sito internet della Salvatore Ferragamo interamente dedicata alla CSR, che garantisce una *user experience* innovativa tramite una navigazione semplice e intuitiva. Il sito illustra i principali pro-

¹ <http://csr.ferragamo.com/it/responsible-passion/bilancio>.

² www.csr.ferragamo.com.

getti di responsabilità sociale di cui l’Azienda si è resa promotrice nel corso degli anni. All’utente viene presentato l’approccio dell’Azienda alla responsabilità sociale attraverso quattro sezioni tematiche:

- *Responsible Passion*: illustra l’impegno adottato dalla Salvatore Ferragamo nei confronti della sostenibilità ed i valori sui quali si fonda, come il Made in Italy e tutti i valori etici che l’Azienda promuove nello svolgimento delle proprie attività. La comprensione e il rispetto dei valori di creatività, innovazione e eccellenza artigianale si traducono infatti in comportamenti eticamente corretti, creando un rapporto equo con tutti i portatori di interesse, e contribuendo a sostenere l’Azienda in termini di crescita economica e di credibilità. In questa sezione del sito è inoltre possibile effettuare il download, in lingua italiana e inglese, del Bilancio di Sostenibilità 2015 della Salvatore Ferragamo SpA.

- *Persone e principi*: la valorizzazione delle persone in ogni stadio della filiera è una priorità per la Salvatore Ferragamo, che si impegna ad attrarre nuovi talenti e premiare chi, con passione, contribuisce ogni giorno al successo del Brand. Questa sezione del sito racconta l’importanza ricoperta dalle persone che formano l’Azienda e che ogni giorno ne arricchiscono il valore con la propria competenza. L’Azienda crede infatti nelle pari opportunità e investe nello sviluppo professionale delle proprie risorse, incentivando anche l’iniziativa personale affinché si creino le migliori condizioni per una crescita manageriale e tecnica, nel rispetto dei valori storici di appartenenza. Ne è un esempio la Manovia, che, nata nel 1967, realizza campionari, prototipi e messa a punto delle strutture per i nuovi modelli, producendo ogni giorno calzature di altissimo pregio. Questo piccolo gioiello artigianale è di fondamentale importanza per la preservazione del patrimonio conoscitivo, eredità del Fondatore portata avanti da esperti artigiani, gli unici in grado di tramandare la produzione delle calzature Salvatore Ferragamo.

- *Tutela ambientale*: la Salvatore Ferragamo da sempre pone al centro delle proprie politiche di sviluppo il tema della sostenibilità. Al fine di tutelare l’ambiente, l’Azienda persegue l’obiettivo di contribuire in modo positivo alla protezione e alla salvaguardia dello stesso, attraverso lo sviluppo di strategie e iniziative volte a favorire la minimizzazione degli impatti ambientali connessi allo svolgimento delle attività aziendali. Nel sito dedicato alla CSR sono illustrati alcuni dei maggiori progetti sviluppati dall’Azienda in ambito di sostenibilità ambientale, come l’ottenimento della certificazione LEED Platinum da parte del nuovo edificio presso la sede di Osmannoro, o l’adesione al GoGreen Project, un progetto in collaborazione con DHL

per la compensazione delle emissioni grazie a finanziamento della produzione di filtri purificatori dell'acqua in Cambogia.

- *Promozione di cultura e partecipazione:* Salvatore Ferragamo è stato uno dei primi a comprendere che tra il mondo della moda, quello dell'arte e quello della cultura esiste un legame inscindibile. Negli anni, l'Azienda ha dato seguito all'intuizione del Fondatore, dedicando grande attenzione e risorse alle iniziative in ambito culturale, al fine di promuovere l'arte in tutte le sue forme e manifestazioni. L'impegno a favore del territorio in cui opera si ritrova anche nelle iniziative di carattere sociale a cui il Gruppo partecipa attivamente. Questa sezione del sito racconta i principali progetti benefici promossi dall'Azienda sia a favore del territorio sia a favore di cause specifiche quali la salute di donne e bambini e la cultura italiana nel mondo.

La scelta di dedicare una sezione del sito alla sostenibilità nasce dall'esigenza di garantire una sempre maggiore trasparenza agli *stakeholders*, promuovendo un approccio proattivo e arricchendo il Brand di una serie di valori positivi e fondamentali.

Comunicazione interna

La Salvatore Ferragamo considera la comunicazione interna uno strumento estremamente importante, in quanto non solo consente di aumentare il senso di appartenenza delle persone all'Azienda, ma funge anche da veicolo fondamentale per la comunicazione tempestiva e continuativa nei confronti di tutta la popolazione aziendale relativamente ad attività, valori condivisi, progetti, linee strategiche, politiche aziendali, traguardi raggiunti e ambizioni future. La comunicazione è ritenuta fondamentale per creare un ambiente di lavoro positivo, propositivo e motivato alla realizzazione dei traguardi comuni e consente, inoltre, di avvicinare tutti i dipendenti alla strategia aziendale, attivando rapporti trasparenti e basati sulla fiducia reciproca. Al fine di incentivare la comunicazione interna, la Salvatore Ferragamo organizza diversi incontri che vedono la partecipazione dei dipendenti, grazie anche al Museo Salvatore Ferragamo, che è spesso promotore di momenti di scambio e dialogo con i dipendenti aziendali. Inoltre, la diffusione interna della rivista aziendale *Internos* permette un continuo allineamento di tutte le funzioni rispetto alle novità relative alla Salvatore Ferragamo, favorendo la creazione di un clima di partecipazione e stimolando l'interesse dei dipendenti anche verso attività che arricchiscono la loro conoscenza dell'Azienda.

Per quanto riguarda la sostenibilità, l'inserimento di una sezione dedicata alla Corporate Social Responsibility all'interno della Intranet aziendale e la creazione di una casella di posta *ad hoc* hanno permesso una più efficace comunicazione delle iniziative di sostenibilità promosse dalla Salvatore Ferragamo. In particolare, la casella di posta della corporate social responsibility è divenuta un importante strumento di dialogo con i dipendenti dell'Azienda, ai quali è stata data l'opportunità di proporre direttamente al Green Team idee e progetti legati alla sostenibilità. L'Azienda si è inoltre attivata al fine di promuovere momenti di dialogo relativi alla CSR anche con il personale degli store Salvatore Ferragamo: alcune copie cartacee del Bilancio sono state distribuite ai maggiori store europei e a tutti gli store italiani, per i quali è stata inoltre organizzata una sessione di web streaming sul Bilancio di Sostenibilità e sul commitment della Salvatore Ferragamo alla responsabilità sociale.

La Salvatore Ferragamo e le innovazioni di *governance*

In merito all'innovazione di *governance*, la Salvatore Ferragamo, in quanto quotata in Borsa, si è strutturata al fine di assolvere alle previsioni normative in materia di sostenibilità. Il sistema di Corporate *governance* adottato dalla Salvatore Ferragamo è conforme ai principi previsti dal nuovo Codice di Autodisciplina delle Società quotate predisposto da Borsa Italiana SpA

Comitato dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità

A luglio 2015 il Comitato per la Corporate *governance* ha apportato alcune modifiche al Codice di Autodisciplina delle società quotate con l'obiettivo di recepire alcune istanze emerse a livello europeo in tema di responsabilità sociale d'impresa. A tale proposito i consigli di amministrazione sono stati chiamati a valutare se costituire un apposito comitato dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di impresa ovvero attribuire tale compito ad uno dei comitati già esistenti. Pertanto, data la stretta correlazione tra le tematiche di sostenibilità e di gestione dei rischi nell'ottica di una gestione integrata e coerente delle attività aziendali, il Consiglio di Amministrazione della Salvatore Ferragamo ha deliberato di assegnare al Comitato Controllo e Rischi della Società la supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli

stakeholders. Tale scelta ha nuovamente sottolineato l'importanza strategica della sostenibilità all'interno delle dinamiche di sviluppo aziendale, definendo il ruolo prioritario della responsabilità sociale anche a livello di *governance*. Al fine di illustrare al Comitato Controllo e Rischi il commitment della Salvatore Ferragamo verso la sostenibilità e la rilevanza della nuova funzione assunta, l'Azienda ha provveduto ad organizzare una sessione di Induction sulla rendicontazione della sostenibilità. Tale sessione verrà inoltre ripetuta per approfondire ulteriormente le questioni legate alla sostenibilità e la funzione ed i ruoli che il Comitato Controllo e Rischi ha assunto. Il comitato infatti, che si riunirà periodicamente, avrà principalmente i seguenti compiti:

- attuare e promuovere in modo strutturato il coinvolgimento degli *stakeholders*.
- Valutare e monitorare l'avanzamento delle iniziative intraprese in ambito di sostenibilità.
- Valutare il Piano di Sostenibilità e i relativi obiettivi.
- Esaminare e valutare la Politica di Sostenibilità nel lungo termine.
- Valutare la considerazione delle tematiche di sostenibilità nella valutazione dei rischi.
- Monitorare il posizionamento della Società nei mercati finanziari in ambito di sostenibilità.
- Riferire al primo CdA utile le questioni più rilevanti emerse e/o esaminate dal comitato in ambito di sostenibilità.
- Rilasciare al CdA un parere preventivo sul Bilancio di Sostenibilità, prima della sua approvazione.

Forte di queste solide basi, la Salvatore Ferragamo SpA ha intrapreso il proprio cammino verso la corporate responsibility, adottando una strategia aziendale che pone la responsabilità sociale al centro del proprio processo decisionale, perseguendo obiettivi di crescita economica che tengano al contempo in considerazione gli impatti, positivi e negativi, delle proprie attività all'interno della sfera sociale e ambientale e sviluppando il concetto di innovazione sostenibile tramite le declinazioni trattate.

14. Il sostegno di Wind all'innovazione su temi sociali e ambientali

di Davide Nespolo*

Introduzione

Wind è un'azienda italiana di telecomunicazioni che ha fino ad oggi rappresentato il terzo gestore mobile e il primo operatore alternativo sul mercato della telefonia fissa, ed una delle poche società di telecomunicazioni europee ad offrire servizi integrati di telefonia mobile e fissa¹. Identità e visione di Wind sono ben sintetizzati nel claim aziendale “più vicini” e nei tre valori “Chiarezza, Trasparenza e Semplicità”. Dal punto di vista di mercato questi valori si concretizzano nell'obiettivo di rappresentare la migliore scelta in termini di rapporto tra prezzo e qualità dei servizi, con tariffe semplici e trasparenti, convenienza ed esperienza d'uso indipendente dalla tecnologia e dai dispositivi utilizzati.

Dal punto di vista del ruolo dell'azienda nella società italiana, tale visione si concretizza invece in un rapporto trasparente con gli *stakeholders*, nel sostenere le opportunità, in termini sociali ed ambientali, legate alle tecnologie di comunicazione digitale, e nell'essere “più vicini” alle iniziative innovative che nascono dal mondo delle startup e dalla società civile. Le aree di intervento di Wind in materia di innovazione sostenibile si possono quindi sintetizzare in due tipologie principali:

- iniziative che mirano a sostenere e far emergere l'innovazione sociale che nasce “dal basso”, da giovani innovatori, startupper, attivisti sociali e digitali, sia attraverso l'impegno diretto che attraverso la partnership con altri enti.

* Sustainability Manager Wind Tre SpA.

¹ Nel novembre 2016 gli azionisti di Wind e di 3 Italia hanno completato la transazione per la gestione congiunta delle loro attività in Italia. Nasce così il più grande operatore italiano delle telecomunicazioni, con 6,25 miliardi di ricavi, 7 miliardi di investimenti in infrastrutture digitali, 31 milioni di clienti nella telefonia mobile e 2,7 milioni nel fisso.

- In quest'area si collocano iniziative come Wind Transparency Forum, Wind For Fund, sostegno a startup e giovani imprenditori (Wind Business Factor, partnership con Luiss Enlabs) e sostegno all'innovazione nel sistema scolastico e educativo.
- Iniziative che impattano direttamente sulle attività interne all'azienda e che comportano la gestione della sostenibilità con approcci innovativi.
- In quest'area si collocano l'innovazione tecnologica, che ha ricadute principalmente sugli impatti ambientali, e l'innovazione nell'approccio alla gestione delle attività di solidarietà (All Inclusive Solidale), coinvolgimento dei dipendenti (Insieme Si Può), comunicazione istituzionale e coinvolgimento degli *stakeholders*.

Le iniziative per far emergere e sostenere imprenditori e innovatori sociali

Grazie anche alla rivoluzione digitale, l'innovazione a tutti i livelli non la fanno più solo le grandi organizzazioni o i dipartimenti di “ricerca e sviluppo”, ma piccoli gruppi di giovani attorno ad un pc ed un tablet. Si tratta di un tipo di innovazione potenzialmente capace di rivoluzionare interi settori sia dal punto di vista economico che dal punto di vista sociale e ambientale, ma anche di un tipo di innovazione ad alto tasso di caduta, per la quale sostegno e visibilità soprattutto nelle fasi iniziali possono fare una grande differenza.

Da questo punto di vista i “portatori di interesse” (*stakeholders*) dell'azienda si aspettano che un grande player delle telecomunicazioni sappia partecipare attivamente ad un ecosistema integrato che comprende università, startup, incubatori e acceleratori d'impresa, aziende digitali, a sostegno soprattutto delle giovani generazioni.

Wind si impegna in questo senso incoraggiando l'incontro tra esperienze diverse, attraverso iniziative che nascono nel mondo virtuale della rete, ma hanno ricadute molto concrete nella vita dei suoi *stakeholders* e nella società in generale. A sostegno delle nuove soluzioni create in maniera partecipata da innovatori sociali e imprenditori digitali

Un esempio è la piattaforma **Wind Transparency Forum – Idee per un mondo più open**, l'iniziativa nata per mappare in maniera continuativa tutte le iniziative legate alla trasparenza, intesa come valore trasversale al mondo delle istituzioni, delle startup hi-tech e dei progetti che nascono “dal basso”, sia dal mondo dell'associazionismo che da quello più informale dell'attivismo digitale.

Caratteristica che definisce meglio la trasparenza all'interno della piatta-

forma è l'innovazione e l'utilizzo di strumenti digitali per aprire quelle informazioni solitamente poco accessibili, offrire servizi prima impensabili e lanciare progetti di attivismo digitale che rompono i tradizionali processi top-down. A partire dal lancio a ottobre 2014, Wind Transparency Forum ha celebrato questo tipo di trasparenza innovativa in Italia e nel mondo attraverso il racconto delle storie e dei progetti più interessanti e utili, grazie ad un magazine digitale che individua le esperienze migliori e le pubblica in base a tre categorie di interesse:

- **Istituzioni:** Storie di comuni, regioni, province ed enti pubblici italiani che hanno abbracciato la trasparenza in ambito pubblico migliorando le relazioni e i servizi offerti.
- **Servizi:** Storie di prodotti e servizi sviluppati attorno alla trasparenza come valore e motore d'innovazione: dalla sua salvaguardia, all'utilizzo e alla valorizzazione dei *data set* resi disponibili.
- **Progetti Digitali:** Storie di progetti digitali pensati per creare network virtuosi dedicati alla trasparenza, all'uso degli open data e alla tutela della libertà di informazione.

In connessione con lo spirito della piattaforma, a marzo 2015 si è svolta la prima edizione dei **Wind Transparency Awards**, i premi della trasparenza che sono stati assegnati dal Comitato Scientifico ai progetti italiani più innovativi ed utili tra quelli pubblicati in ciascuna delle tre categorie. I premi sono andati a "Open Coesione", il portale che monitora l'andamento di tutti i progetti che hanno ottenuto un finanziamento dall'UE, "Edusco-pio", uno strumento di orientamento per gli studenti che devono scegliere la scuola superiore a cui iscriversi, e "Confiscati Bene", la prima mappa online che mette a disposizione di tutti il database dei beni confiscati alla criminalità organizzata. Wind inoltre, insieme all'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI), ha consegnato riconoscimenti anche a quei Comuni italiani che, meglio di altri, hanno saputo progettare e costruire iniziative di trasparenza innovative ed utili per i cittadini.

Ad aprile 2016 è stata lanciata una nuova edizione del premio su una piattaforma rinnovata, sulla quale gli utenti possono contribuire segnalando esperienze positive e innovative di trasparenza o votare direttamente una delle iniziative presenti nella mappa.

Wind Business Factor è invece l'incubatore virtuale lanciato da Wind fin dal 2011 per supportare la creazione e lo sviluppo delle imprese e dei giovani imprenditori in Italia. La piattaforma è destinata ad imprenditori innovativi che vogliono entrare in contatto con fondi di Venture Capital, oppure sviluppare le potenzialità di un Business già avviato attraverso la formazione, la partecipazione a contest e la ricerca di Partner. Ma anche i giovani studenti ("beginner") possono trovarvi informazioni e risorse for-

mative per orientarsi meglio nel mondo del lavoro, così come gli imprenditori con esperienza (“restarter”), che possono ricevere un supporto nella crescita e nel rilancio della loro impresa attraverso internet e i modelli di Business digitali, in un mercato sempre più competitivo.

La sezione **Wind Academy** del sito offre percorsi formativi gratuiti per sviluppare le capacità imprenditoriali delle startup e la crescita e il rilancio delle piccole e medie imprese attraverso Internet e i modelli di Business digitali. L’Academy presenta 16 percorsi formativi gratuiti su temi di interesse per le startup quali lo sviluppo del *business model* e del *business plan*, la costruzione di un *elevator pitch* e il *fundraising*, il *digital marketing*, *l’advertising online* e l’e-commerce.

Oltre ai contenuti formativi, Wind Business Factor mette a disposizione dei giovani startupper la possibilità di iscriversi ai **Wind Startup Award**, concorsi online che supportano i giovani imprenditori nella definizione della loro idea di impresa, li aiutano a sviluppare le loro potenzialità e quelle del loro progetto ed, infine, li mettono in contatto con l’ecosistema internazionale della Silicon Valley. L’attenzione del programma si concentra sull’innovazione digitale e sui modelli di business capaci di innovare processi e prodotti a vantaggio del consumatore finale e del mondo commerciale.

Il **Wind Green Award** è, invece, il premio gestito sulla piattaforma Wind Business Factor che è dedicato ad idee e startup capaci di promuovere l’innovazione sostenibile. La prima edizione, che si è svolta a partire da marzo 2015, ha visto come vincitore EcoSost, un portale nato con l’obiettivo di aiutare gli utenti della community a geolocalizzare Aziende Eco-Sostenibili sul territorio italiano, e che in seguito alla vittoria del Wind Green Award ha potuto crescere e perfezionare il proprio *business model* trascorrendo un periodo di incubazione della durata di quattro mesi presso Impact Hub Milano. La seconda edizione del Wind Green Award, partita a novembre 2016, è attualmente in corso.

Importante dal punto di vista del sostegno a startup e giovani innovatori è poi la partnership di Wind con **Luiss Enlabs**, incubatore e acceleratore d’impresa che grazie ai 5.000 mq occupati nell’ala di via Marsala della stazione Termini di Roma, è oggi il più grande acceleratore d’impresa d’Europa.

Insieme all’università Luiss, Wind è parte del progetto fin dalla sua nascita, nel 2012. L’obiettivo dell’acceleratore d’impresa è quello di fornire a studenti ed aspiranti imprenditori un’importante opportunità nel mercato del lavoro, trasformando le migliori idee di business in iniziative economiche di successo. Luiss Enlabs supporta le migliori idee di impresa dando la possibilità ai futuri imprenditori di sviluppare il proprio business mettendo

a loro disposizione spazi di lavoro, corsi di imprenditoria e l'assistenza di mentori qualificati.

Dalla partnership sono nate collaborazioni con startup digitali qualificate che sono entrate a far parte dell'offerta di servizi Wind. Il successo del modello che comprende la piattaforma Wind Business Factor e l'incubatore Luiss Enlabs ha inoltre portato alla partnership con incubatori in altri paesi nei quali il gruppo VimpelCom, azionista di riferimento di Wind, opera. Nel 2015 il governo del Pakistan (Ministry of IT e Pakistan Software Export Board) ha richiesto supporto per lo sviluppo di un simile acceleratore e incubatore d'impresa. Tale supporto si è concretizzato nella visita di un team Wind/Enlabs a Islamabad a ottobre 2015. Un simile approccio è stato richiesto anche dalle autorità del Bangladesh tramite la controllata locale nell'ambito del gruppo VimpelCom.

Wind For Fund è invece l'iniziativa promossa da WIND in collaborazione con DeRev, piattaforma di crowdfunding tra le più attive in Italia, per supportare progetti di valore sociale attraverso questo modello innovativo di raccolta fondi affermatosi nella *sharing economy*.

Il crowdfunding è un sistema complesso in cui all'obiettivo di raccolta fondi si uniscono obiettivi di visibilità e coinvolgimento, e che al tempo stesso garantisce:

- lo scouting e la promozione di idee innovative;
- il coinvolgimento e la partecipazione delle persone chiamate a testarne bontà, valore ed efficacia;
- la responsabilizzazione e sensibilizzazione dei cittadini rispetto al bene comune.

Tra le diverse tipologie di *crowdfunding*, Wind For Fund ha scelto di utilizzare il modello *reward-based*, che mette a disposizione una ricompensa commisurata al tipo di contribuzione per sostenere organizzazioni no profit e startup che si occupano di innovazione sociale. È possibile dare il proprio contributo alle campagne durante sessioni di tre mesi, durante i quali il team di DeRev offre consulenza e supporto gratuito nella preparazione, gestione e diffusione della campagna. Wind garantisce anche un contributo a fondo perduto di 5.000 euro ai progetti che per primi raggiungono il 50% del budget.

Wind, infine, supporta una serie di iniziative che mirano a sostenere l'innovazione nel sistema scolastico ed educativo italiano, e ad avvicinare la scuola al mondo del lavoro. Wind ha sostenuto nel corso del 2016, attraverso la partnership con Ashoka, il principale network mondiale di innovatori sociali, la mappatura delle scuole italiane più innovative sia dal punto di vista didattico che dal punto di vista tecnologico. La mappatura si inserisce nel progetto **Changemaker Schools**, l'identificazione delle "scuole del

cambiamento”, ed è il primo passo per inserire le scuole italiane più innovative all’interno di una community globale impegnata sui temi dell’educazione, con la possibilità di condividere il sapere, le metodologie, le esperienze, per poter poi sostenere e sviluppare su grande scala l’innovazione introdotta da questi istituti pionieri.

Dal 2013, inoltre, Wind è main partner di **Latuaideadimpresa**, il progetto coordinato da Sistemi Formativi Confindustria e patrocinato dal Ministero dell’Istruzione, rivolto alla diffusione nella scuola superiore della cultura d’impresa e dell’importanza di fare impresa in modo eticamente sostenibile. Si tratta di una gara tra le idee imprenditoriali degli studenti, messe in competizione sulla piattaforma web latuaideadimpresa.it, dove gli studenti possono confrontarsi e proporre i propri business plan. Lo spazio online, con oltre 480.000 visitatori, coinvolge studenti, insegnanti e imprenditori, favorendo l’interazione sui temi dell’imprenditorialità, dell’innovazione d’impresa e delle competenze richieste dal mondo del lavoro. Con finalità simili, attraverso l’iniziativa **Wind adotta una scuola**, professionisti Wind in qualità di “mentori” dedicano il proprio tempo a giovani studenti dalla 4^a alla 5^a superiore attraverso un percorso di otto mesi che, parallelamente alla formazione scolastica, li aiuta ad acquisire molte delle competenze necessarie per entrare con successo nel mondo del lavoro. Ogni studente viene seguito dal proprio mentore di riferimento, con questionari personalizzati e la simulazione di un primo colloquio di lavoro, in modo da evidenziare le sue aspettative. Il progetto prevede inoltre incontri per la preparazione allo stage aziendale nonché, per ciascuno studente, uno stage estivo della durata di 2 settimane, presso Wind o presso altre imprese. Wind infine, per sostenere la rinascita della Città della Scienza a seguito dell’incendio doloso che l’ha distrutta, ha supportato il progetto “**ReporTeen School**” il primo spazio-laboratorio di giornalismo televisivo e web tv permanente dedicato ai ragazzi. Il progetto, che si occupa di sostenere i giovani, la comunicazione, la cultura del territorio in cui vivono, è stato premiato per la categoria “Giovani e Futuro” nel Sodalitas Social Award 2016.

L’approccio alla gestione delle attività di sostenibilità interne all’azienda

Oltre a sostenere giovani innovatori ed attivisti digitali all’esterno dell’azienda, l’azienda cerca di adottare i propri valori di vicinanza alle persone e di “trasparenza e semplicità” ricercando approcci innovativi anche nella gestione delle attività interne di sostenibilità, così come nell’approccio alle attività di comunicazione.

Wind ha adottato un format innovativo per le proprie **campagne di comunicazione istituzionale**, con veri e propri “cortometraggi” che esplorano i temi della vicinanza e del rapporto tra uomo e tecnologia. Ne sono esempi il pluripremiato corto “Papà”, che vuole invitare tutti a comunicare di più “dal vivo” piuttosto che via email o telefono, e i più recenti “una grande giornata” e “con i tuoi occhi”, che invitano i ragazzi ad usare la tecnologia con intelligenza e moderazione.

Gli stessi valori di vicinanza e trasparenza che guidano la comunicazione istituzionale guidano anche le modalità operative dell’azienda, con un’attenzione in particolare agli aspetti ambientali, le azioni di Wind per la comunità e le politiche di coinvolgimento degli *stakeholders* aziendali.

In materia di **ambiente** il focus principale delle attività di Wind riguarda da un lato il contenimento degli impatti generati dalle proprie attività operative, e dall’altro il sostegno ai cambiamenti di abitudini e stili di vita che riducono l’impatto ambientale, e che avvengono grazie alla diffusione delle tecnologie di comunicazione digitale. Da 15 anni Wind opera in regime di certificazione ambientale ISO 14001, con attenzione particolare alla gestione dei consumi elettrici, allo smaltimento dei rifiuti, alla gestione del parco auto e della mobilità delle persone. I principali impatti ambientali generati dalle attività dell’azienda sono quelli prodotti dalle infrastrutture di telecomunicazioni, dove l’impegno dell’azienda riguarda principalmente la razionalizzazione dei consumi di risorse naturali, energia e materie prime. In particolare gli obiettivi riguardano la riduzione delle emissioni di CO₂, fondamentale nella lotta al cambiamento climatico.

In **partnership con WWF Italia**, Wind ha formulato l’obiettivo di ridurre le proprie emissioni di CO₂ di oltre il 50% entro il 2019, rispetto alla baseline di fine 2013. Gli investimenti previsti comportano la messa in atto di numerose soluzioni innovative per il risparmio energetico sia delle infrastrutture di rete che dei data center. In linea con gli obiettivi, Wind a fine 2015 ha già ridotto del 36% le proprie emissioni di CO₂ per kb di traffico e ha incrementato l’acquisto di energia rinnovabile fino al 70% del totale.

Oltre al confronto sui temi del clima e dell’energia, la partnership con WWF prevede attività congiunte di sensibilizzazione di dipendenti e clienti sui temi ambientali e il sostegno ai programmi WWF per proteggere il pianeta.

In tema di emissioni elettromagnetiche, inoltre, Wind svolge un’attenta azione di monitoraggio e studio delle prestazioni dei propri impianti, con l’obiettivo di renderne più efficiente il funzionamento e collaborare con le autorità competenti per il controllo delle emissioni sul territorio.

Per quanto riguarda le **iniziative a supporto della comunità**, Wind oltre alla collaborazione con organizzazioni no profit, punta sul coinvolgi-

mento diretto dei propri clienti e dei propri dipendenti. **All Inclusive Solidale**, ad esempio, lanciato a dicembre 2013, è un esempio di integrazione dei temi sociali nella proposta dell'azienda ai propri clienti. Ogni mese, i clienti che aderiscono all'iniziativa contribuiscono con 50 centesimi del proprio conto a progetti di sostegno sociale concreto, consentendo a Wind di raddoppiare la donazione di ogni cliente destinando altri 50 centesimi. Tutti i fondi raccolti vengono interamente devoluti all'associazione beneficiaria titolare del progetto sostenuto.

Dopo le partnership con Caritas per il progetto "emporio della solidarietà" e con Save The Children per il progetto "Illuminiamo il Futuro", da marzo 2016 All Inclusive Solidale sostiene la campagna "Dona un Pasto" di Banco Alimentare per aiutare chi oggi nel nostro paese vive in povertà, recuperando le eccedenze alimentari e lavorando per trasformare lo spreco in risorsa.

In termini di iniziative sociali Wind sollecita inoltre la partecipazione attiva dei propri dipendenti, sia direttamente, prestando il proprio tempo e la propria opera nelle iniziative di volontariato scelte dall'azienda, che nel proporre iniziative innovative di solidarietà.

Nata da una **proposta dei dipendenti Wind** è ad esempio l'offerta commerciale **SMS e GIGA per te**, lanciata a ottobre 2014, dedicata alle persone sorde. L'offerta prevede ogni mese fino a 1500 sms gratuiti, e la possibilità di navigare in internet illimitata con 3 GIGA alla massima velocità disponibile al prezzo di 5 Euro al mese. Un concept innovativo e fuori dai tradizionali schemi d'offerta.

Nata nel 2014 dalla proposta di alcuni dipendenti Wind è anche l'iniziativa **Insieme Si Può**, che mira ad alleviare alcune tra le emergenze "più vicine" alle sedi dell'azienda, ricadendo su problematiche tipiche della società italiana. Sotto la supervisione di un "comitato organizzativo" composto da appartenenti a diverse funzioni aziendali, tutti i dipendenti Wind possono proporre e votare le iniziative sociali che siano oggetto di donazioni da parte dell'azienda, rendendo così condivisa la scelta delle attività di charity. Dopo una fase di scrutinio da parte del comitato organizzativo che verifica i requisiti della Onlus coinvolta e il valore del progetto, le iniziative vengono presentate in una sezione dedicata dell'intranet aziendale per poter essere votate.

Complessivamente, nelle due prime edizioni, sono stati presentati 22 progetti, di cui 18 sono poi andati in votazione, con complessivamente 3.600 preferenze espresse, e sono stati finanziati 6 progetti.

Per quanto riguarda, infine, le attività di **coinvolgimento degli stakeholders** (i "portatori di interesse" rispetto alle attività dell'azienda, che vanno dai fornitori ai clienti, dalle istituzioni alla società civile) e la **rendi-**

contazione delle attività non finanziarie attraverso il Bilancio di Sostenibilità, l'azienda cerca anche qui di adottare un approccio innovativo.

Wind pubblica da tredici anni un Bilancio di Sostenibilità, il documento volontario di trasparenza che rendiconta gli aspetti economici, sociali ed ambientali della propria attività. A partire dal 2014 la struttura del Bilancio è costituita dai temi identificati dai principali *stakeholders* come i più rilevanti relativamente all'azienda oltre che i più critici per il settore rispetto alle probabili evoluzioni future.

Si tratta di sei temi chiave (tutela della privacy e sicurezza dei dati, responsabilità nel rapporto commerciale con i clienti, utilizzo di infrastrutture all'avanguardia, riduzione degli impatti ambientali, sviluppo di tecnologie emergenti e sostegno alla diffusione delle competenze) che non solo caratterizzeranno il futuro del settore telecomunicazioni secondo l'azienda e i suoi *stakeholders*, ma che sono anche il focus principale delle iniziative aziendali. Per ognuno dei temi identificati, la redazione del bilancio prevede inoltre direttamente la partecipazione di rappresentanti chiave delle varie categorie di *stakeholders*, intervistati in qualità di opinion leader esperti di tali temi.

15. *Dalla corporate social responsibility all'impact investing*

di Fabrizio Sammarco

Introduzione

L'obiettivo del presente paragrafo è analizzare il passaggio dalla *corporate social responsibility* all'*impact investing* attraverso un esame teorico del modello dell'*impact*, approfondendo i punti di connessione con la *Corporate social innovation* e indagando alcuni aspetti dello stato dell'arte in materia di normativa italiana ed europea.

Dalla CSR all'*impact investing*

Per comprendere il modello dell'*impact investing* è utile indagare le ragioni che hanno portato alla sua origine. Secondo la letteratura sul tema, e in particolare negli studi di Salomon (2014), le disparità sociali e la povertà che affliggono una parte considerevole della popolazione, in aggiunta all'incapacità politica ed economica dei governi e alle nuove sfide legate al tema della sostenibilità ambientale sono causa dell'emersione di nuovi bisogni sociali diffusi nella società contemporanea.

Anche il settore privato sta evolvendo per trovare risposte adeguate ai cambiamenti in corso. A partire dal dibattito sul tema della responsabilità morale oltre che legale dell'impresa nei confronti della società (Zamagni, 2004) le aziende hanno iniziato ad adottare un approccio più responsabile nella propria attività di business. Tuttavia la *corporate social responsibility* ha dimostrato di avere dei limiti evidenti ed essere talvolta un'attività complementare al *core business* delle aziende stesse. In effetti, l'atteggiamento responsabile è più legato ad un fattore reputazionale e di ridimensionamento delle esternalità negative non che ad una riconversione ed evoluzione del business in funzione di creazione di esternalità positive su e per il territorio. Inoltre, spesso è la scelta dei partner a influenzare le azioni di sostenibilità

e le scelte strategiche dell'azienda, cosicché invece di massimizzare la funzione di profitto, l'impresa massimizza la funzione che meglio sintetizza la contrattazione tra tutti gli *stakeholders* (Sacconi, 2003) limitando al soddisfacimento di queste relazioni la creazione di valore sociale. Tuttavia, la tendenza attualmente diffusa nei paesi europei di progressivo abbandono dei sistemi di welfare e la conseguente diminuzione della spesa pubblica ha interessato anche il settore privato, cui è demandato uno sforzo maggiore nella direzione della risoluzione dei bisogni sociali e nella combinazione di strategie che includano soluzioni innovative e ad impatto sociale all'interno del proprio sistema produttivo, rispondendo, migliorando ed efficientandone l'offerta. Prima di passare oltre, potrebbe essere utile definire il concetto di impatto sociale finora utilizzato, proprio perché diverse letture portano a privilegiare alcuni aspetti del tema a discapito di altri, e questo vuol dire anche rileggere i nessi di causalità (cosa ha prodotto l'impatto) e il modo in cui gli effetti debbano essere valutati (Stern *et al.*, 2012). La definizione condivisa a livello internazionale è quella proposta da Wainwright (2002) "ed include effetti desiderati e indesiderati, negativi e positivi, che si manifestano sia nel breve che nel lungo periodo". Questa definizione: 1) pone l'accento sulla ricerca di ogni effetto e non solo di quello atteso; 2) ammette che gli effetti possono essere positivi e negativi; 3) valuta gli effetti a lungo termine degli interventi di sviluppo. Altre definizioni comunemente accettate sono quelle che identificano il concetto di impatto sociale come una combinazione di risorse, input, processi o politiche (Emerson *et al.*, 2000), generati dalla presenza e dall'azione di determinati soggetti (Latanè, 1981) che, nel perseguimento dei risultati desiderati (Reisman & Giennap, 2004), alterano le condizioni di vita della società circostante (Burdge & Vanclay, 1996).

Per arrivare a una risposta verso gli emergenti bisogni sociali è necessario che il settore privato sia coinvolto attivamente insieme a istituzioni e no profit nella ricerca di soluzioni, raccogliendo e integrando know how anche dal proprio contesto di riferimento per produrre output che possano generare esternalità positive e rispondere alla domanda di soluzioni provenienti dal territorio.

È evidente dunque che per rispondere alle nuove istanze e ai nuovi bisogni nel settore sociale le imprese, organizzazioni e startup devono rendersi capaci di innovare ed innovarsi. Se si accetta la tesi che considera le innovazioni sociali come in grado di sbloccare le potenzialità dei mercati sottovalutati, delle categorie di clienti non ancora serviti, dei talenti inespressi e di nuove partnership per creare un vero e proprio valore condiviso (Porter e Kramer, 2011) si supera il concetto di corporate *social responsibility* in favore della *Corporate Social Innovation*. La *Corporate Social Innovation* persegue, infatti, un cambiamento sociale positivo che passa direttamente dal *core*

business aziendale, muovendo le basi a partire dalla teoria del cambiamento. Questa teoria si concentra proprio sui risultati sociali di un'iniziativa e ne identifica gli aspetti che consentono di massimizzare l'impatto sociale. La metodologia consiste in una descrizione dell'attività dell'iniziativa, scomposta in passi intermedi e obiettivi di medio-lungo termine che portano al raggiungimento dell'impatto sociale desiderato ed evidenziando i legami tra di essi. Prendendo ad esempio un'iniziativa di imprenditorialità sociale, questa metodologia permette di descrivere gli obiettivi dell'impresa sociale e i nessi causali che legano le attività dell'organizzazione agli obiettivi ultimi desiderati. Il risultato derivante dall'applicazione di questa metodologia può essere utilizzato come per la pianificazione strategica di un'iniziativa, per prendere specifiche decisioni o gestire le attività quotidiane dell'organizzazione. Lo strumento maggiormente utilizzato per applicare la Teoria del Cambiamento a una organizzazione è la Catena del Valore dell'Impatto (Clark *et al.*, 2004). La TOC permette di capire perché le attività porteranno i risultati finali desiderati e Catena del Valore dell'Impatto come le attività porteranno i risultati finali desiderati. La Catena del Valore dell'Impatto è un modello che articola le relazioni che esistono tra i diversi elementi precedentemente individuati con la TOC e illustra come i risultati e l'impatto desiderato possano essere creati attraverso le attività dell'organizzazione. Il passaggio chiave della steura della Catena del valore dell'Impatto è l'individuazione, e la distinzione, tra prodotti (output) e risultati (outcome).

La Social Innovation è presente con diverse connotazioni in diversi ambiti aziendali. Un esempio riguarda le imprese dell'Information Technology che guardano alla Social Innovation (intesa in particolare come un nuovo modello di sviluppo urbano, dei trasporti e industriale) come un'importante opportunità di business. Si veda il modello urbano delle Smart Cities, che assicura elevati standard di qualità della vita per la crescita personale e sociale delle persone e delle imprese, grazie all'ottimizzazione sostenibile di risorse e spazi (Crescenzi & Geraci, 2013).

Questo paradigma è alla base dell'impresa investita dal modello dell'*impact investing*, che guarda positivamente all'innovazione e al ruolo della tecnologia per rilevare, aggregare e quindi risolvere i problemi sociali.

Il termine, coniato nel 2008 da JP Morgan e Rockefeller Foundation, sta ad indicare, secondo quanto stabilito dal *Global Impact Investing Network* (GIIN) gli investimenti in fondi, imprese e organizzazioni con l'intenzione di generare un impatto sociale e ambientale misurabile su e per la comunità in cambio di un contenuto ritorno economico.

È interessante sottolineare l'intenzionalità dell'azione di investimento in attività d'impatto che differenzia in maniera sostanziale il modello dell'*impact investing* dalla CSR, ribaltando il concetto di impatto da esternalità a obiettivo

sia dell'investimento che del modello di business. "Dobbiamo fare attenzione a non confondere gli investimenti a impatto sociale con gli investimenti semplicemente impattanti. Molte aziende creano un impatto positivo dalla loro normale attività, ad esempio attraverso la creazione di posti di lavoro nelle aree più povere dei Paesi delG8 o nei paesi in via di sviluppo. Altre stanno facendo sforzi per eliminare dalle loro catene di approvvigionamento conseguenze sociali indesiderabili come il lavoro minorile o condizioni deprecabili di lavoro. Questi sono esempi d'investimenti semplicemente impattanti. Gli investimenti a impatto sociale, invece, sono quelli in cui il raggiungimento di un obiettivo sociale è incorporato all'interno del piano imprenditoriale e dove l'impatto sociale viene costantemente misurato insieme ai rendimenti finanziari" (Cohen, 2014). Sempre dal *Global Impact Investing Network* (GIIN) possiamo rintracciare le caratteristiche distintive di questo modello: l'intenzionalità come appena chiarito, l'attesa di un rendimento economico con un tasso di rendimento flessibile che può essere allineato ai rendimenti medi del mercato o rimanere al di sotto di essi; l'eterogeneità degli strumenti finanziari che spaziano dal capitale di debito all'equity; la misurabilità qualitativa e/o quantitativa dell'impatto sociale e ambientale prodotto.

Quest'ultimo aspetto, in particolare, risulta interessante; di fatti la valutazione dell'impatto generato non è un argomento di facile interpretazione. La valutazione dell'impatto può essere effettuata in forma qualitativa, quindi nell'ottica di un miglioramento di un determinato servizio, in forma quantitativa attraverso un'analisi più diretta, come per esempio può esserlo l'indagine sull'aumento del numero di persone che usufruiscono di un determinato servizio/prodotto, e/o mediante la quantificazione monetaria tenendo conto del beneficio offerto al singolo e alla società. La misurazione dell'impatto sociale, come già detto, è un tema complesso, e le difficoltà associate alla sua elaborazione hanno portato alla nascita di diversi task di lavoro. In generale si è pervenuti alla stesura di quattro fasi principali nel processo di misurazione di un impatto. La prima fase riguarda la pianificazione, i cui presupposti sono un accordo preliminare sugli obiettivi di impatto e quindi una selezione a priori degli indicatori e la strategia che si intende attuare per conseguirli. La seconda fase prevede la costruzione della base di conoscenze e quindi la raccolta, l'archiviazione e la convalida dei dati. La terza fase è quella della valutazione della qualità, del livello e dell'efficacia degli effetti sulla base dei dati raccolti e del loro monitoraggio. La revisione dell'impatto e del processo di misurazione costituisce lo step finale e contribuisce ad orientare l'azione futura in vista di successivi miglioramenti nella misurazione dell'impatto e nel re indirizzamento dei processi per raggiungere determinati obiettivi (WGIM, 2014). Secondo Salamon lo sviluppo di standard per la valutazione delle performance che pos-

sano legittimare pienamente il supporto a nuove forme di investimento sociale di governi e fondazioni potrebbe essere rilevante anche al fine di favorire la disponibilità di incentivi (Salamon, 2014). Lo scopo principale quindi del sistema di valutazione favorirebbe l'accrescimento di *accountability* del modello dell'impact. Al fine di rendere funzionante il modello è necessario, inoltre, che siano presenti quattro condizioni chiave: 1) la sfida che si intende affrontare deve porsi su una scala di grandezza tale per cui è poco probabile che il settore pubblico o quello della filantropia siano in grado di rispondere con le risorse a loro disposizione; 2) è possibile rintracciare sul mercato una soluzione che sia applicabile o che in prospettiva sia possibile realizzare; 3) gli investitori privati classici non abbiano già strumenti per risolvere il problema; 4) le soluzioni proposte dal mercato siano da considerarsi moralmente accettabili in relazione ai beni e ai servizi in gioco (Salamon, 2014). Per quanto concerne il pensiero di Salamon è di primaria importanza che i problemi cui si vuole dare risposta con il modello dell'*impact investing* siano percepiti da molti e siano chiari i cambiamenti in corso. Questa condizione di comprensione della realtà permette di creare una connessione con i possibili vari *stakeholders* che si potranno, quindi, positivamente, nei confronti di possibili proposte e soluzioni. Una volta chiaro il quadro di riferimento è necessario, secondo Salamon, educare e allargare il campo d'azione, sensibilizzando il pubblico e anche i soggetti direttamente interessati (le fondazioni, i gestori di investimenti, le società di fondi comuni di investimento o le organizzazioni no profit, sono solo alcuni di questi). Per portare il modello a raggiungere una scala di grandezza ampia abbastanza da creare mercato, è necessario che ci sia la domanda e che sia possibile rintracciare l'offerta.

Inoltre, per incoraggiare il diffondersi del modello è necessaria l'introduzione di incentivi. Secondo alcuni studi di valutazione delle forme di investimento sociale, l'introduzione di sistemi di rafforzamento del credito, di agevolazioni fiscali e altre forme di incentivi sono strumenti imprescindibili per rispondere alle esigenze sociali, economiche e ambientali emergenti, ma devono essere accompagnati da sistemi di finanziamento più complessi, in grado cioè di combinare sovvenzioni, prestiti non garantiti con diverse forme di garanzia, sussidi e anche una specifica regolamentazione in grado di rendere disponibili flussi di investimenti di capitali privati. Ancora, un altro punto affrontato da Salamon è la capacità di creare una compagine di professionisti in grado di comprendere e saper utilizzare questi strumenti. E per finire, è indispensabile svolgere una continua attività di scouting delle innovazioni sociali sul territorio, con l'obiettivo di valutarne la loro validità sul mercato, la capacità di rispondere a esigenze sociali e di generare impatti positivi, senza dimenticare la possibilità di essere scalabili e replicabili su una più ampia scala.

Una revisione critica (a cura di ItaliaCamp in collaborazione con il Technology and Innovation Research on Social Impact – TIRESIA), delle forme esistenti di *impact investing* nelle economie sviluppate, come gli Stati Uniti e il Regno Unito, stabilisce quali sono i temi emergenti nel settore.

Le collaborazioni pubblico-private rappresentano un approccio testato nel tempo con nuove emergenti possibilità di applicazione. Attraverso un partenariato pubblico-privato, il governo stipula un contratto con un'azienda privata per progettare, finanziare, costruire, gestire e mantenere un bene o infrastruttura per proprio conto. Un PPP è in grado di generare un risparmio per i contribuenti e fornire una maggiore qualità e affidabilità del servizio prodotto nel breve termine, poiché è il settore privato ad assumersi i rischi gestendoli in maniera economicamente più efficace. Questa struttura di finanziamento è comune nel Regno Unito, in Australia e in Canada. In Italia, il PPP sotto forma di PF (*project financing*) viene solitamente utilizzato per i lavori infrastrutturali. Il valore stimato alla fine del 2013 è pari a oltre 60 milioni di euro (come per il 2014), utilizzati per realizzare grandi opere quali ospedali, impianti di energia, cimiteri, parcheggi e centri sportivi. Se storicamente si faceva ricorso al PPP per realizzare opere pubbliche, oggi la tendenza è quella di ricorrere a questa tipologia di collaborazione anche per fornire servizi sociali. Milano e Torino, ad esempio stanno aprendo ai partenariati pubblico-privato per rispondere in maniera innovativa alla domanda di servizi pubblici, al fine di sistematizzare le risorse presenti sul territorio e destinate allo stesso scopo. Questi progetti mettono insieme know how e finanza e sono ancora di tipo sperimentale.

L'allocazione del finanziamento del settore pubblico da parte degli intermediari si è verificata efficace. Alcuni esempi sono: 1) il microcredito, un prestito agevolato senza garanzie che può includere il tutoraggio o il supporto di un coach nella pianificazione e nella gestione del prestito stesso. L'utilizzo comune è quello di sostegno all'auto impiego nelle micro imprese o a singoli individui. Nel panorama italiano l'istituto del microcredito è piuttosto diffuso. Nel 2013, secondo l'Ente Nazionale per il Microcredito su 105 iniziative monitorate, circa 100 milioni di euro sono stati investiti in auto occupazione e per scopi sociali. È solitamente in collaborazione con gli istituti bancari, le banche cooperative o le imprese sociali di microfinanza a concedere un microcredito. 2) Le Community Development Financial Institutions: cooperative di credito private che rilasciano prestiti accessibili per aiutare le persone con basso reddito. Particolarmente diffuse negli Stati Uniti ormai da trent'anni, sono considerate redditizie ma non in grado di massimizzare il profitto. 3) Big Society Capital: è uno dei più importanti investitori nel panorama dell'*impact investing* del Regno Unito che utilizza lo strumento del fondo di fondi in cui hanno già investito soggetti pionieri

del settore come Bridges Ventures. Big Society Capital fornisce supporto gratuito alle imprese che desiderano raccogliere capitali tramite *social investment tax relief* (SITR). In Italia non esiste, al momento, un vero e proprio intermediario finanziario finanziato da denaro pubblico e privato e impegnato in investimenti d'impatto. Inoltre anche gli incentivi fiscali per gli investimenti di impatto sociale sono piuttosto carenti.

Le istituzioni finanziarie stanno integrando il criterio dell'impatto generato/generabile negli approcci di allocazione del capitale. Alcuni esempi: 1) come già visto, l'investimento socialmente responsabile (CRI) è ormai diffuso e accettato ed evita agli investitori di investire in società che non si adeguino a determinati obiettivi e standard sociali. Questi investimenti sono in genere sotto forma di un fondo comune di investimento, ETF o di un portafoglio di investimento individuale. 2) Principal Investing e Smarter Philanthropy: gli istituti finanziari, in particolare, hanno iniziato a svolgere un ruolo più importante nel finanziamento delle idee attraverso il *principal investing* e la *smarter philanthropy*. JP Morgan ha creato una *business unit* di finanza sociale, che investe capitale di proprietà in fondi di investimento di impatto. Questo fondo di fondi persegue il ritorno economico, ma il suo obiettivo primario è quello di incoraggiare il più ampio co-investimento nel settore. Altri istituti finanziari, come ad esempio Goldman Sachs, stanno razionalizzando il capitale destinato alla filantropia verso le piccole imprese a cui possono fornire prestiti che sarebbero altrimenti negati. Diverse grandi aziende stanno cercando di sviluppare ulteriormente il loro modello di CSR in Italia, integrando le attività di RSI nel loro piano strategico. Alcuni piani includono il supporto diretto alle start-up la cui attività potrebbe essere strategicamente legata a quella della società stessa. Alcune fondazioni bancarie stanno cercando di utilizzare l'approccio e gli strumenti SIF per diversificare la propria strategia di allocazione delle risorse. 3) Accesso non tradizionale al capitale: è in crescita la popolarità degli istituti finanziari di nicchia come Triodos Bank che guidano sui temi della "banca etica" attraverso retail e commercial banking e di gestione degli investimenti. Il crowd-funding è una forma non tradizionale aggiuntiva di accesso al capitale che ha avuto successo nell'area d'impatto. A fronte di un totale di circa 50 piattaforme CF, in Italia sono ancora pochi i progetti sociali che utilizzano un prestito e/o un equity model. Dall'approvazione della legge fino ad oggi, sono operative 18 piattaforme equity CF, con 10 progetti chiusi con successo e che hanno raccolto circa 3 milioni di €.

I venture capitalist stanno iniziando a supportare esempi di utilizzo della tecnologia per raggiungere finalità sociali. Sir Ronald Cohen è stato il pioniere dell'uso dei mercati di capitali, in particolare del Venture Capital, per il finanziamento dell'impatto sociale, nei primi anni 2000. È stato un soste-

nitore di questo approccio e molto attivo sulla scena del social venture in Europa. Le società di venture capital lavorando negli hub tecnologici come la Silicon Valley o l'Israel Start Up Nation, capitalizzano il know-how tecnologico della zona per promuovere l'impatto sociale. È emerso così un mercato di nicchia dell'innovazione tecnologica sociale in forma di inclusione finanziaria. Tuttavia Ci sono pochi investitori di social venture capital in Italia. Le barriere principali sono: 1) Mancanza di comprensione circa il profilo di rischio/ritorno delle partecipate 2) Piccole imprese e inabilità nel creare dei sistemi di progetti 3) Mancanza di esperienza e di modelli di misurazione dei risultati sociali 4) Necessità di capacity building lato domanda. Iniziative di tipo grass roots, che quindi si originano spontaneamente da e nella comunità, stanno fornendo risposte ai bisogni sociali emergenti. Due esempi in particolare: gli incubatori, che, in linea generale, assistono le startup nella prima fase di maturazione: dall'idea alla creazione di un progetto di business, e gli acceleratori che assistono le start up nella fase di crescita e lancio sul mercato, sono le principali iniziative grass-roots in grado fornire servizi economici (raccolta e distribuzione di finanziamenti) e non (sviluppo del business-plan, pitch showcase, training sull'elaborazione di presentazioni, mentoring, introduzione ai possibili investitori e affiancamento nella fase di negoziazione. L'ingresso in un programma può avvenire sia attraverso un processo di application, sia tramite challenge o partecipando a una request for proposal. I programmi tipicamente hanno una durata che varia dalle 6 alle 18 settimane. Gli incubatori e gli acceleratori rappresentano un importante stadio nel processo di investimento poiché aiutano gli investitori in cerca di accordi fornendo una pipeline di imprese e attraverso un lavoro di due diligence aiutano le aziende a creare un business plan per gli investitori. In Italia, gli incubatori e gli acceleratori stanno cercando di arricchire i loro servizi, compreso l'approvvigionamento di finanziamenti. Alcuni di loro stanno cercando di creare veicoli di investimento distinti che possano beneficiare del processo di screening fatto dall'incubatore.

Attualmente il modello si sta diffondendo anche nel continente europeo, dopo aver preso piede negli Stati Uniti. In Italia uno studio ISTAT ha identificato le aree potenziali per gli investimenti a impatto sociale: salute, disabilità, famiglia, housing ed esclusione sociale. Inoltre l'uso di open data e tecnologia applicato alle aree investibili dal modello *impact* hanno moltiplicato i fenomeni di innovazione ed impatto sociale come ad esempio la *sharing economy*, che si basa sull'uso della tecnologia per coinvolgere i cittadini e sviluppare le loro capacità nel fornire soluzioni ai propri bisogni sociali.

Alcuni cenni in materia normativa

Oltre ai temi già individuati dallo studio ItaliaCamp in collaborazione con TIREZIA è rilevante indagare la situazione normativa nel contesto europeo ed italiana in relazione a questo nuovo mercato. Il settore normativo sembra aprirsi al cambio di rotta seppure in ritardo rispetto alla diffusione del modello. Già con la direttiva europea 2014/95/UE del 22/10/2014 abbiamo un primo riconoscimento dell'importanza dei fattori non prettamente economici e quindi sociali e di contesto, sull'impatto attuale e prevedibile dell'impresa, sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori, sul dialogo sociale e con le comunità locali, sulle esternalità ambientali.

Un elemento di particolare attenzione riguarda l'apertura dell'Italia verso il modello delle Benefit Corporation. La formula della Benefit Corporation nasce in America nel corso dell'ultimo decennio e, anche a seguito del riconoscimento di un proprio stato giuridico, sono oggi in continua crescita. Nell'Aprile 2010 il Maryland è stato il primo Stato federale ad approvare la legislazione per le "Benefit Corporation". In seguito, California, Hawaii, Illinois, Louisiana, Washington, Massachusetts, New Jersey, New York, Pennsylvania, South Carolina, Vermont, Virginia, Delaware, Colorado, Washington DC e Arkansas hanno a loro volta approvato la legislazione permettendo anch'esse la creazione di Benefit Corporation.

Il valore aggiunto di questa particolare impresa sta nel superamento della classica divisione tra società finalizzate al profitto e organizzazione no profit. La B-Corp sceglie volontariamente e da statuto di produrre sia benefici sociali e ambientali sia di raggiungere i propri obiettivi di profitto: questi tre elementi sono imprescindibili e interconnessi tra di loro, tanto da orientare le decisioni strategiche del modello di business.

Anche in Europa si assiste alla nascita di questo tipo di impresa, sebbene in numero molto contenuto rispetto a quanto già presente oltreoceano, anche in considerazione del fatto che sono pochi gli stati europei che hanno approvato una normativa per il settore.

Nel 2015 l'Italia con i sei articoli di cui si componeva il Disegno di legge n. 1882, recante "Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune", diventa aprifila di uno dei modelli di business che Robert J. Schiller, Premio Nobel per l'economia nel 2013 definisce come "aziende che hanno un doppio scopo e avranno risultati economici migliori di tutte le altre aziende". I commi dal 376 al 384 della L. n. 208/2015 (Legge di stabilità 2016) recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" danno concretezza al modello giuridico, che ha lo scopo di *"promuovere la costituzione e favorire la diffusione di società..., che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo*

scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse”, definendo poi il concetto stesso di “beneficio comune” qui inteso come il perseguimento di effetti positivi nei confronti di persone, comunità, ambiente, territori, beni e attività sociali e culturali, associazioni, lavoratori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile (L. n. 208/2015 comma 378, lett. a).

La legge, inoltre, stabilisce che l’impresa individui uno o più soggetti che siano responsabili del perseguimento delle finalità del bene comune, sebbene non specifichi se tale responsabilità sia da imputare agli amministratori o a un dirigente o ancora a un consulente esterno, ma è chiaro che più diretto sarà l’*engagement* del *top management* più l’azienda ne guadagnerà a livello di reputazione e credibilità esterna ed interna. Altro importante strumento introdotto dalla legge di stabilità riguarda la valutazione dell’impatto sociale generato, che dovrà avvenire attraverso standard esterni di certificazione con oggetto la *governance*, la sostenibilità ambientale, le relazioni con i dipendenti e con gli *stakeholders*.

Conclusioni

“Le Benefit Corporation, tuttavia, sono solo un primo passo. Vi è la necessità di bloccare gli asset anche dopo la vendita eventuale dell’azienda, cosa che la struttura di una Benefit Corporation non può fare. Una volta che siamo in grado di bloccare gli asset, mi aspetto di vedere più reti di business angel e fondi d’investimenti sociali concentrarsi su investimenti in aziende con scopo di lucro orientato al sociale con sede in un determinato posto, basate su una determinata questione e sulla tecnologia” (Cohen, 2014).

La sfida dell’*impact* è quella di minimizzare sempre più il *trade-off* tra ritorno economico e impatto prodotto, impegnandosi in una ricerca dei migliori progetti investibili e nella coniugazione di obiettivi strategici e misurazione degli effetti prodotti secondo metriche definite e standardizzate. È possibile però già assumere che l’offerta degli strumenti di investimento e dei progetti su cui investire sembra moltiplicarsi, facendo ipotizzare non solo che l’urgenza di una risposta all’abbandono delle politiche di welfare e all’impoverimento generalizzato, oltre che all’emergere dei nuovi bisogni sociali sono quanto mai attuali, ma anche che ci si muove verso la costruzione di una coscienza critica comune, in grado di orientare e far convergere gli interessi sociali su di un modello sempre più sostenibile e inclusivo in ottica di *impact accountability*, e quindi verso una presa di coscienza e

ammissione di responsabilità per l'impatto generato dalle proprie azioni. Per dirla con le parole di Sir Ronald Cohen "Se una nuova generazione intende fare la differenza, non solo per fare profitto, ma per fare del buono e per fare bene, sarà ispirata dai modelli di profitto orientato a uno scopo" (Cohen, 2014).

Bibliografia

- Burdge R., Vanclay F. (1996), "Social Impact Assessment: A Contribution to the State of the Art Series", *Impact Assessment*, 14(1).
- Cohen R. (2014), *Mansion House Speech*, 23 January 2014.
- Crescenzi M., Geraci C. (2013), "Perché la social innovation fa bene alle aziende", in (a cura di), *Dalla CSR alla Corporate social innovation*, UnionCamere Piemonte.
- Elliot S., Stame N., Mayne J., Forss K., Davies R., Befani B. (2012), *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations*.
- Emerson J., Wachowics J., Chun S. (2000), *Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector*, The Roberts Foundation, San Francisco.
- Latanè B. (1981), "The psychology of social impact", *American Psychologist*, 36(4).
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business review*, 89, ½.
- Reisman J., Giennap A. (2004), *Theory of change: a practical tool for action, results and learning*, *Organizational Research Services*, Rotterdam, Erasmus University.
- Rosenzweig W. (2004), *Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures*.
- Sacconi L. (2004), "Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa", in G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Salamon L. (2014), *New Frontiers of Philanthropy. A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*, USA, Oxford University Press.
- Wainwright S. (2002), *Measuring impact: a guide to resources*, London, NCVO Publications.
- WGIM (2014), "Impact Measurement: Shifting the Paradigm", Working group on Impact Measurement (WGIM), Working group on Social Impact Investment Taskforce established by the G8, September 2014.
- Zamagni S. (2004), "L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI", WorkingPaper, AICCON, 1:11.

16. Impact investing: lezioni dalla Svezia

di Samuele Tamburini, Luca Mongelli, Francesco Rullani

Introduzione

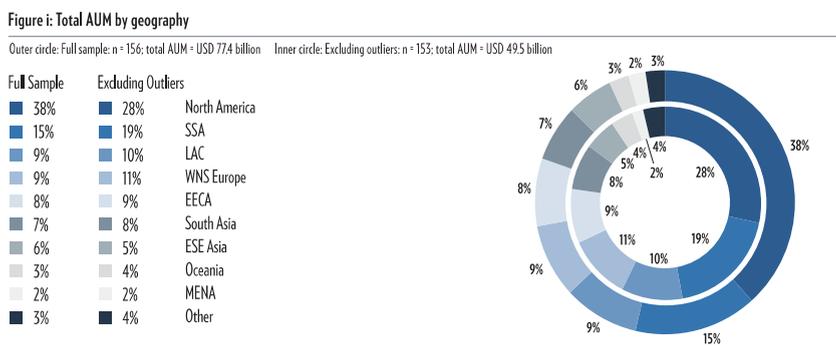
Nel 2012, in piena crisi economica, una crisi originata pochi anni prima dalla perdita di controllo del rischio da parte del sistema finanziario, il premio Nobel Robert Shiller scriveva le parole sopracitate. Il tentativo di Shiller era quello di indirizzare il pensiero economico verso una lettura più ampia del sistema finanziario, che andasse al di là della sua forza destabilizzante, e che cogliesse invece gli elementi positivi del suo sviluppo. Tale prospettiva trova un'istanza concreta in ciò che oggi viene definito *impact investing* (Brest & Born, 2013; Mair, 2011; Nicholls, 2010), ovvero quell'insieme di «investimenti fatti da aziende, organizzazioni e fondi con l'intento di generare un impatto benefico e misurabile sul sociale e sull'ambiente, e compatibile con ritorni economici», secondo la classica definizione fornita dal *Global Impact Investing Network* (GIIN)¹. L'*impact investing*, dunque, si colloca all'interno dell'universo dei fenomeni finanziari, dato che viene pensato, gestito, sviluppato come un processo di investimento (in questo senso è “investing”) ma al fine di contemperare il *gain* economico tipico di ogni investimento con il raggiungimento di un obiettivo sociale o ambientale (ed in questo senso deve essere intesa la qualificazione “impact” dell'investimento). Il presente capitolo cerca di cogliere questa natura ibrida (Venturi & Zandonai, 2014) dell'*impact investing* fornendone una descrizione in termini di caratteristiche fondamentali – in particolare sulla sua natura ibrida –, sia a livello globale che nazionale. In particolare, il testo si prefigge di analizzare in maniera comparata il sistema svedese, uno dei sistemi di *impact investing* più interessanti ed innovativi, e quello italiano, al fine di capire quali lezioni si possano trarre per il nostro paese.

¹ Cfr.: <https://thegiin.org/impact-investing/>.

Caratteristiche dell'impact investing a livello mondiale

Volendo definire l'ampiezza del fenomeno dell'impact investing possiamo iniziare dall'estensione geografica. Se osserviamo la distribuzione degli investimenti con impatto sociale ed ambientale, così come riportata dall'*Annual Impact Investor Survey* (J.P. Morgan – GIIN, 2016) con riferimento al 2015, tra gli *Asset under management* (AUM), ovvero i fondi gestiti da operatori specializzati per conto dei propri investitori, vi è una prevalenza di investimenti diretti verso il Nord America, l'Africa Sub-sahariana (SSA), l'America Latina e i Caraibi (LAC), come mostra la tabella riportata di seguito. Tralasciando il Nord America, che cattura il 30% circa degli investimenti ma include realtà molto diverse come gli Stati Uniti e il Messico, SSA e LAC rappresentano insieme un altro 30% delle destinazioni degli investimenti.

Figura 15 – Estensione Geografica fenomeno impact investing



Una plausibile spiegazione per questo movimento dei capitali investiti può essere rinvenuta nella diversa dinamica economica e sociale delle diverse aree del mondo in analisi. I paesi sviluppati possono contare su una maggiore disponibilità di risorse; al contrario nei paesi in via di sviluppo il tasso significativo di crescita di cui queste economie godono durante le congiunture favorevoli garantisce rendimenti finanziari interessanti. D'altra parte, il basso livello di inclusività e la relativa attenzione all'impronta ecologica con cui questa stessa crescita viene tipicamente realizzata creano maggiore disuguaglianza, e quindi maggior necessità di interventi sociali, e aumentano il degrado ambientale, generando più opportunità di azione nella forma di un più ampio spettro di progetti volti a tutelare l'ambiente.

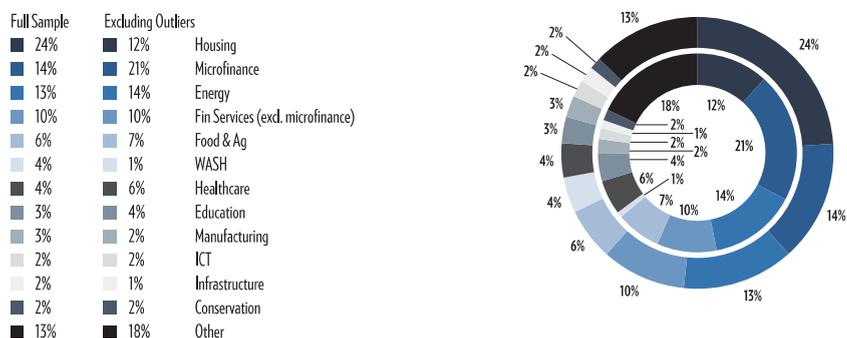
A livello settoriale si nota che tre settori di attività vengono finanziati in

modo preponderante, vale a dire microcredito e micro finanza (21% e 10%, rispettivamente), energie rinnovabili (14%), e housing (12% del totale degli AUM). Tali settori sembrano rispecchiare l’allocazione geografica degli investimenti, ovvero i paesi emergenti, che con la crescita economica sperimentano un aumento della domanda di housing, conseguente al rapido processo di urbanizzazione, e di energia a basso costo. Con lo sviluppo emerge progressivamente anche una classe imprenditoriale, e con essa nuovi bisogni individuali, da finanziare mediante il microcredito.

Figura 16 – Totale AUM per settore

Figure iii: Total AUM by sector

Outer circle: Full sample: n = 156; total AUM = USD 774 billion Inner circle: Excluding outliers: n = 153; total AUM = USD 495 billion



Note: 'Other' includes arts & culture, timber, forestry, waste management, pollution control, humanitarian assistance, community revitalization, and childcare.
Source: GIIN

In termini di volumi, dal 2007 ad oggi gli *impact investment* ammontano a circa 36 miliardi di dollari statunitensi. La crescita stimata per i prossimi anni è importante: le previsioni indicano che l’ammontare complessivo investito entro il 2020 potrà arrivare ad un valore pari a 1000 miliardi. In particolare, secondo la *Annual Impact Investor Survey*, gli investimenti a impatto sociale ammontavano nel 2015 a 15 miliardi di dollari (per un totale di 7.551 *deal* conclusi), con una previsione di incremento del 16% per il 2016 (per un totale di 11.722 *deal* previsti, pari al 55% in più rispetto all’anno precedente, vedi Figura 16)².

Sebbene le cifre espresse in termini assoluti e in tassi di crescita mostrino la crescente importanza dell’*impact investing*, per operare una seria valutazione del settore è necessario temperare questi dati tramite il raffronto con il sistema finanziario nel suo complesso. In questa prospettiva l’*impact*

² Cfr. per le tabelle riportate e i dati fin qui citati si veda: <http://www.impact-investing.eu/blog-publications/article/2016/05/annual-impact-investor-survey-2016>.

investing rappresenta solo lo 0,1% delle attività finanziarie stimate per la fine del decennio (e pari a 900.000 miliardi di dollari statunitensi; Martin, 2014). Ciononostante, è innegabile che esso rappresenti una fondamentale innovazione nell'universo finanziario, capace di catturare la necessità di cambiamento espressa dai movimenti e dalle iniziative afferenti al concetto di “innovazione sociale”: un nuovo modo di immaginare l'investimento finanziario, attento al rendimento economico ma anche all'impatto sociale e ambientale.

Figura 17 – Numero investimenti e dimensione

Table iv: Number and size of investments made and targeted
n= 157

	2015 Reported		2016 Planned	
	Number of deals	Capital committed (USD millions)	Number of deals	Capital to be committed (USD millions)
Mean	48	97	75	113
Median	9	12	10	18
Sum	7,551	15,231	11,722	17,723

Source: GIIIN

L'impact investing come movimento culturale

Questo cambiamento è colto in maniera precisa ed analitica da Mair & Hehenberger (2014) nella descrizione del processo sociale attraverso cui ha preso vita il movimento dei *venture philanthropist*, investitori interessati finanziare progetti di *impact investing* dal chiaro impatto sociale ma da cui spesso si aspettano un ritorno anche in termini economici.

Le due autrici hanno studiato in maniera immersiva la nascita del fenomeno e hanno mostrato come inizialmente coloro che si definivano *venture philanthropist* provenissero da un universo molto legato al *venture capital*, quindi all'investimento lucrativo, e definissero il proprio operato in marcata contrapposizione con i *philanthropist* tradizionali, vale a dire con color che fino ad allora avevano gestito i capitali finalizzati a sostenere progetti benefici a fondo perduto, senza ritorno economico. Nella ricerca di una propria identità, i *venture philanthropist* avevano inizialmente deciso di marcare la propria differenza dagli investitori nel no profit portando invece in primo piano le proprie pratiche mutuata dalla gestione di *venture capital*, e quindi mettendo l'accento sulla efficienza ed efficacia anche economica – oltre che sociale e ambientale – del progetto su cui veniva diretto l'investimento.

Durante gli anni '90 del secolo scorso e poi all'inizio degli anni 2000 questa identità viene coltivata e solidificata attraverso una serie di incontri separati, generando la reazione degli investitori più tradizionalmente legati al no profit in cui cresce il sospetto per pratiche che combinano il no profit con gli strumenti e le valutazioni del profit. Tuttavia, in una fase successiva (intorno al 2010), i due movimenti vengono a confrontarsi sia pubblicamente, sia dietro le quinte, arrivando ad arricchire il proprio universo identitaria di molti elementi mutuati dall'altro campo (quelli che le autrici chiamano *joint projects, common methods, shared ambitions*).

Questa fase di avvicinamento contribuisce a dare piena legittimità ai *venture philanthropist* come operatori della finanza legata alle progettualità di impatto sociale ed ambientale. Ad oggi questo movimento può essere considerato uno dei fenomeni più innovativi di questo settore, traendo dinamicità proprio dalla natura ibrida che lo caratterizza.

L'*impact investing* è quindi anzitutto un movimento culturale, sia dal lato dell'offerta, come già visto, ma anche dal lato della domanda. In effetti l'idea di investire ponendo attenzione al ritorno economico ma con un chiaro intento sociale ed ambientale è un sottotesto che innerva direttamente le scelte delle generazioni più giovani. I *millennials*, ovvero i nati tra gli anni '80 e '90, considerano infatti «*l'impatto sociale come uno dei compiti più importanti del business*» (Dhar, Fetherston, 2014).

Dunque nell'attuale fase storica, l'*impact investing* appare in fase espansiva sia dal lato dell'offerta che della domanda, dando modo di affermare che “*l'impact investing inteso come campo di prova è a un punto di svolta. [...] Rendere gli investimenti d'impatto appetibili è la più grande opportunità che si sia presentata nel settore della finanza da almeno una generazione e le esigenze di adeguamento nel nostro secolo, improntato alla sostenibilità, sono reali. Se il settore dell'impact investing [...] si affermerà come stile d'investimento piuttosto che come asset class, gli effetti prodotti da questo settore da 36 miliardi di dollari USA sulla competitività, la ricchezza e la sostenibilità globali delle economie di mercato di tutto il mondo potrebbero superare le stime*”.

L'impact investing in letteratura

Ciò nonostante, la centralità dell'*impact investing* non pare essere stata pienamente colta dal mondo accademico, mentre quello dei *practitioner* si è dimostrato in questo maggiormente attento. Così, dal 2009 ad oggi vi è stato un proliferare di “guide all'*impact investing*”, talvolta piuttosto simili a volte a trasmettere un sapere molto pratico sul tema, cui tuttavia va ricono-

sciuto il merito di aver intrapreso una riflessione sul fenomeno e di aver fornito strumenti analitici agli operatori del settore (Freireich & Fulton, 2009; OECD, 2015; J.P. Morgan, 2015).

Nell'insieme di documenti operativi sul tema, spicca quello pubblicato dalla *Social Impact Investment Taskforce*, ovvero il gruppo di lavoro istituito sotto la presidenza inglese del G8, apparso nel 2014 e avente come tema la misurazione dell'*impact investing*. Il gruppo di lavoro è stato l'esito di un processo durato almeno un quinquennio, durante il quale gli operatori europei attivi nell'*impact investing* hanno ripetutamente cercato un riconoscimento in sede politica (SIIT, 2014).

Da lato accademico, è importante menzionare tra i primi contributi il lavoro pionieristico di Bugg-Levine e Emerson (2011), il cui testo ha lo scopo di legare la *blended value theory* alla finanza sociale, aprendo la strada alla ricerca sul tema. Tuttavia, una ricognizione della letteratura scientifica rivela un interesse piuttosto episodico per il fenomeno dell'*impact investing* (Clarkin & Cangioni, 2016). Alcuni interessanti contributi sono stati pubblicati sul *Journal of Sustainable Finance & Investment*. Evans (2013), ad esempio, utilizza i presupposti della *contract theory* per analizzare gli incentivi associati al trade-off performance finanziaria/impatto sociale. Jackson (2013) propone di applicare la *theory of change* al fenomeno dell'*impact investing*, quale strumento capace di unire l'intenzionalità degli investitori con l'evidenza dell'impatto. Wood, Thornley & Grace (2013) circoscrivono lo studio del fenomeno agli Stati Uniti, esaminando aspetti legali e culturali che portano alla scelta di investimenti con impatto sociale e ambientale. Altri ancora hanno proposto una lettura dell'*impact investing* come di un *refocus* del più noto venture capital, applicato in questo caso a imprese sociali o, per meglio dire, "societal enterprises": imprese, cioè, che si sostituiscono al welfare state nelle società mature (Vecchi, Casalini & Caselli, forthcoming).

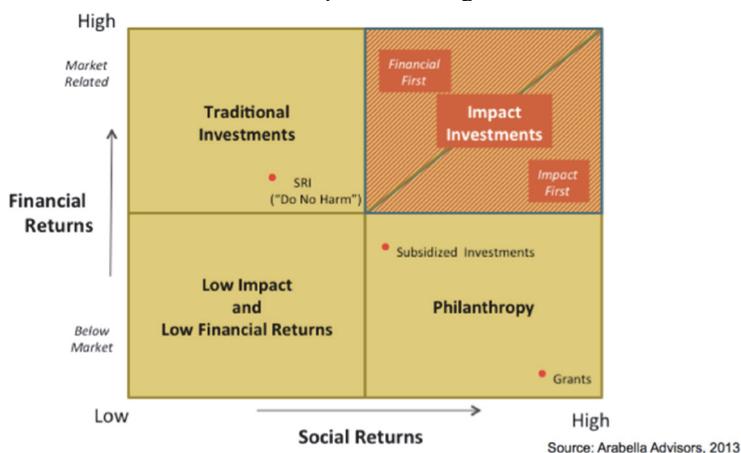
Tra le prospettive più interessanti ai fini del presente lavoro è importante citare il punto di vista proposto da Grabenwarter e Liechtenstein (2011): i due studiosi dimostrano esserci una correlazione positiva tra l'impatto sociale e il rendimento finanziario e nessun trade-off tra profitto e impatto sociale. Usando le parole che ci hanno guidato fino a qui, Grabenwarter e Liechtenstein mostrano come l'*impact investing* sia un fenomeno capace di coniugare *business* e *impact* in una logica ibrida, configurandosi come un meccanismo in grado di bypassare e ricucire i confini stessi dell'economia finanziaria e dell'economia reale. In senso lato, dunque, esso è un "oggetto di confine" (un *boundaryobject* – D'Adderio, 2003; Bechy, 2003) capace di far convergere e dialogare esigenze, priorità, significati diversi, talvolta configgenti, in un unico spazio. La natura ibrida di questo oggetto permette

quindi la combinazione creativa di profitti e impatto, aprendo quindi la strada a un modo di investire che sappia valorizzare al tempo stesso il *gain* economico e il raggiungimento di obiettivi di tipo sociale ed ambientale.

La natura ibrida dell'*impact investing*: il ruolo degli intermediari

Alla luce di queste prospettive è necessario considerare l'*impact investing* come una struttura complessa: lungi dall'essere puro strumento di rendimento finanziario (senza tuttavia rinunciare ad una componente dello stesso), l'*impact investing* si colloca in maniera equidistante sia dagli investimenti intesi nel senso classico del termine, sia dalla filantropia pura e unicamente orientata al rendimento sociale, come cerca di catturare graficamente lo schema sottostante:

Figura 18 – Caratteristiche dell'*impact investing*



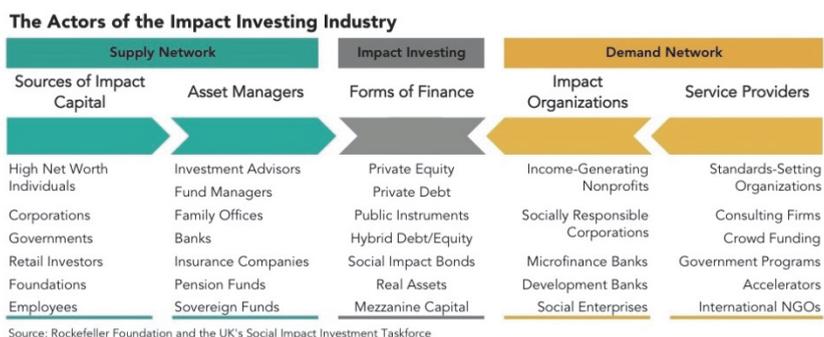
Sinteticamente, l'*impact investing* presenta cinque caratteristiche, non nuove in sé, ma originali nella loro combinazione volta a generare una struttura ibrida:

1. l'intenzionalità degli investitori, quali soggetti fortemente orientati a generare un impatto sociale;
2. l'aspettativa di un rendimento economico (*on capital* o, almeno, *of capital*);
3. un range del tasso di rendimento atteso leggermente al di sotto, se non propriamente allineato al rendimento medio di mercato;
4. la possibilità di utilizzare svariati strumenti finanziari, di tipo *equità* piuttosto che basati sul debito;

5. la misurazione dell'impatto prodotto che giustifichi la bontà dell'investimento in termini sociali ed ambientali.

In virtù di tali caratteristiche, l'*impact investing* è uno strumento di particolare efficacia per mettere in contatto investitori e soggetti orientati all'impatto sociale, quali ad esempio soggetti di imprenditorialità sociale, come mostra la figura sottostante. In quanto tali, le realtà che operano nell'*impact investing* sono quindi in grado realizzare una sintesi tra mondi lontani o semplicemente diversi, configurandosi come *boundary organizations* (O'Mahony & Bechy, 2008; Guston, 2001), o *hybrid organizations* (Battilana & Lee, 2014; Battilana & Dorado, 2010; Battilana *et al.*, 2015; Rago e Venturi, 2014; Venturi & Zandonai, 2014; Mongelli *et al.*, 2015), in cui logiche differenti si scontrano ed incontrano allo stesso tempo.

Figura 19 – Ruolo degli attori dell'impact investing



Attualmente, secondo l'*Annual Impact Investor Survey 2016*, gli intermediari più importanti sono rappresentati dai gestori di fondi, che giocano un ruolo centrale nel connettere i capitali con le opportunità di investimento. Ben il 35% del campione intervistato investe attraverso tali intermediari. Gli intermediari possiedono infatti sia l'expertise nella selezione e nella gestione degli investimenti, sia la possibilità di accedere a settori specifici da finanziare.

In particolare, nel 2015, i gestori di fondi (72) hanno raccolto 6.7 miliardi, e hanno previsto di raccogliere 12.4 miliardi nel 2016:

Proprio l'importanza degli intermediari mette ancor più in evidenza la diversità delle due comunità attive nell'*impact investing*: quella degli *investitori sociali* – che provengono normalmente dall'esperienza del *venture capital* – e che guardano anzitutto al rendimento finanziario, accompagnato dall'impatto sociale; quella degli *imprenditori sociali*, i quali cercano di produrre soluzioni sociali attraverso la creazione di valore economico.

Figura 20 – Totale raccolto dai gestori di fondi (anno 2015)

Table vi: Capital raised in 2015 and planned capital raise in 2016, USD millions

Median and mean calculations exclude respondents that answered 'zero', as not all fund managers raise capital every year.

	2015	2016 planned
Sum	6,693	12,434
Median	15	50
Mean	94	159
n	71	78

Source: GIN

Per entrambe, l'elemento sociale va di pari passo con quello economico: per le stesse è tuttavia diverso l'accento posto sui due elementi, in particolare rispetto al punto di partenza. Gli imprenditori sociali in genere prendono spunto dai bisogni di una comunità ed in seguito considerano la possibilità di profitto come uno strumento per supportare il cambiamento sociale; gli investitori sociali, invece, sono anzitutto alla ricerca di un buon investimento, che impatti anche su gruppi sociali svantaggiati, e che veda nella riduzione della componente del rischio una possibile chiave interpretativa con cui giustificare una potenziale minore remunerazione. In altri termini, le due comunità hanno una percezione differente della creazione di valore socio-finanziario e un approccio distinto al processo di generazione della ricchezza. Tale diversa prospettiva si traduce in una diversa enfasi sulle metriche da usare per capire se un'organizzazione deve essere o meno considerata di successo (Sunley & Pinch, 2012).

Ecco dunque emergere il ruolo chiave degli *intermediari* come interfacce organizzative in grado di porre in comunicazione le due anime dell'*impact investing*, mantenendo inalterata la natura di ogni comunità mobilitata, sia essa quella dei *venture capitalist* sia essa quella degli imprenditori sociali, e quindi non creando contraddizioni interne in alcuna delle due, ma allo stesso tempo mettendole in comunicazione, affinché si possano creare progetti comuni che invece di "spezzarsi" sotto le opposte pressioni delle due comunità possano costruirsi a partire da ciò che esse hanno in comune (Mair & Hehenberger, 2014). In questo modo, la forza centrifuga delle rispettive visioni viene trasformata in forza centripeta che fonda i due approcci in un oggetto unico, nuovo, appunto ibrido.

Il caso di un intermediario: Impact Invest Scandinavia

Dopo questa panoramica generale volta a definire i confini e le caratteristiche dell'*impact investing* nel suo complesso, vogliamo soffermarci ad analizzare più da vicino un caso specifico, allo scopo di esporre più nel dettaglio i meccanismi che lo innervano. Per selezionare il caso abbiamo applicato un punto di vista sistemico, volto a costruire un'analogia con sul sistema italiano, su cui vogliamo in fine soffermarci.

È innegabile, da un punto di vista storico-economico, che l'*impact investing* sia un prodotto dei paesi anglosassoni. In questo settore, Gran Bretagna, Australia, Canada e Stati Uniti sono certamente all'avanguardia, sia sotto il profilo teorico che pratico, ovvero per quanto concerne le esperienze concretamente avviate. In Gran Bretagna, in particolare, da quasi un ventennio si procede nella direzione degli investimenti a impatto sociale, e a questo scopo è stato creato con risorse private e pubbliche il *Big Society Capital*, un intermediario finanziario indipendente, il cui scopo è far crescere gli investimenti sociali nel paese. Non è un caso, dunque, se nel 2013 la fondamentale *Social Impact Investment Task Force* (SIIT) sia stata istituita proprio a Londra, sotto la presidenza britannica del G8 e su iniziativa del primo ministro Cameron. Coordinata da Sir Ronald Cohen, la SIIT ha visto la partecipazione di attori rilevanti a livello mondiale della finanza ad impatto, quali ad esempio il citato *Big Society Capital*, le Fondazioni Rockefeller e Bertelsmann, Omydiar Network.

Quanto all'Italia, l'*impact investing* attraversa al momento una fase embrionale, considerato che gli investimenti stimati nel Paese ammontano a soli 2.8 miliardi nel 2020: una cifra modesta se paragonata al movimento globale dell'*impact investing* e ai capitali che esso mette in circolazione, specie nei paesi in via di sviluppo. Abbiamo dunque cercato un sistema che fosse agli inizi, come quello italiano, ma in cui fosse possibile individuare degli attori capaci di creare quel cambiamento istituzionale capace di dare la spinta alla diffusione dell'*impact investing*. La speranza è ricavare dallo studio di questo sistema analogo e dei suoi attori fondamentali alcune lezioni da poter applicare anche in Italia per promuovere e far crescere l'investimento con impatto socio-ambientale.

Al lato pratico, una volta sondato diversi ecosistemi e individuato i più interessanti, abbiamo selezionato il caso svedese, e al suo interno una giovane organizzazione che ha un ruolo fondamentale nella promozione degli investimenti con impatto socio-ambientale: *Impact Invest Scandinavia* (IIS). L'IIS nasce in partnership con *Tonic* – la rete globale di *impact investor* con sede a San Francisco – e si configura fin da subito come un network con funzioni di intermediazione tra domanda e offerta nel campo de-

gli investimenti sociali, collegando investitori che desiderano finanziare imprese sociali nei paesi del Nord Europa (in particolare: Finlandia, Danimarca, Svezia, Norvegia e Islanda). Gli investitori che appartengono alla rete provengono – come è spesso frequente nel mondo dell'*impact investing* – dal venture capital o dal private equity; le imprese finanziate sono sia di nuova creazione, e dunque necessitanti del finanziamento iniziale, o c.d. *early stage*.

Sebbene l'IIS sia una realtà giovane, nata nel 2012, in breve tempo ha saputo diventare il perno di una *boundary organization* (O'Mahony *et al.*, 2008) ibrida in grado di far dialogare due comunità diverse, in due modi:

1. delineando standard, criteri e linguaggi comuni;
2. aiutando le due comunità ad abbattere la mutua diffidenza, in nome di una narrativa condivisa (Höchstädter&Scheck, 2014; KasturiRangan, Appleby& Moon, 2011).

È interessante notare come anche i criteri utilizzati da IIS per selezionare gli investimenti abbiano una forte componente ibrida, proprio a segnalare quanto gli investimenti a impatto sociale siano situati alla confluenza tra esigenze finanziarie ed esigenze filantropiche. Essi prevedono che la realtà da finanziare debba:

1. essere *commercially driven*, ovvero presentare un chiaro orientamento al profitto e un potenziale per crescere economicamente;
2. presentare criteri di possibile scalabilità e replicabilità in altri contesti e dimostrare di possedere un team all'altezza, ovvero competente, affidabile ed entusiasta;
3. generare un impatto, sia esso sociale o ambientale (ad esempio, l'impresa sociale deve individuare chiaramente un target svantaggiato o una "causa" sociale per cui operare).
4. essere in grado di attivare almeno due investitori per il proprio progetto imprenditoriale, i quali potranno così condividere il rischio.
5. presentare caratteristiche di innovazione, ovvero debba andare oltre l'esistente, in termini di prodotti/servizi forniti, oppure nel proprio *business model* o nel modo con cui si indirizza al mercato.
6. presentare alcuni *hygienefactors*, ad esempio una buona *governance*, che assicuri la trasparenza e l'*accountability* dell'attività intrapresa.

Impact Invest Scandinavia mira ad essere soprattutto un *learning and action environment* per investitori privati, finanziatori pubblici e filantropici. A coloro che ne fanno parte, propone meeting mensili o bimestrali, fornisce connessioni con imprenditori, suggerisce partner aziendali (studi di avvocati, commercialisti...); inoltre effettua talvolta la *due diligence* su nuove idee di impresa prima che queste vengano presentate agli investitori, in modo da aumentarne le probabilità di finanziamento.

La filosofia dell'organizzazione si ispira all'approccio di Yunus: “*spesso facciamo la carità per evitare di riconoscere i problemi e di trovare ad essi la soluzione*”, e cerca quindi di partire dal riconoscimento dei problemi e delle soluzioni, più che dalla filantropia in sé. I problemi che in Svezia – nonostante l'esemplarità di alcune soluzioni – sono ancora particolarmente sentiti e verso cui ISS sente di dover agire sono diversi: la disoccupazione giovanile (che si aggira sul 7%)³, la cura degli anziani, l'inclusione sociale, specialmente degli immigrati (le ultime ondate migratorie hanno visto la Svezia come destinazione privilegiata, specie dal Medio Oriente)⁴, la cura dell'ambiente (il Mar Baltico, ad esempio, è uno dei mari più inquinati al mondo)⁵ e l'utilizzo di energie rinnovabili.

Al di là dell'aspetto numerico, contenuto per una start up come IIS, il successo di *Impact Invest Scandinavia* è dato dall'essersi affermato come pressoché unico referente nei paesi scandinavi per l'*impact investing*. IIS infatti va a riempire un vuoto istituzionale tipico della Svezia. IIS infatti non è attiva né nel campo delle *charities*, cui gli svedesi sono tradizionalmente restii a donare⁶, né in quello delle WISE (*Work Integration Social Enterprise*), ovvero organizzazioni che – riconosciute dal governo – hanno come scopo quello di favorire l'integrazione nella società e nel mondo del lavoro, che sono le più diffuse nel Paese e beneficiano di importanti sovvenzioni pubbliche. Piuttosto, *Impact Invest Scandinavia* si colloca nel campo del finanziamento alle imprese sociali, che ad oggi non sono ancora pienamente riconosciute come entità a sé nel contesto svedese. Sebbene infatti la Svezia possieda una lunga tradizione di impegno nel sociale, concetti come “economia sociale” e “impresa sociale” sono relativamente nuovi e sono usati accanto a termini più tradizionali, come cooperative, organizzazioni no profit e organizzazioni per la società civile.

Ne consegue, dunque, che il termine di “impresa sociale” tenda ad essere associato alle WISE o ad altre realtà tipiche della società civile. Questo, chiaramente, non significa che le imprese sociali siano assenti in Svezia: semplicemente non si riconoscono sotto questa etichetta, o operano senza far riferimento a tale dicitura⁷. La mancata consapevolezza degli imprendi-

³ Cfr. <http://www.tradingeconomics.com/sweden/unemployment-rate>.

⁴ Cfr. http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2015-10-22/quasi-200mila-migranti-2015-vacilla-modello-svedese--181240.shtml?uuid=ACJ7oZLB&refresh_ce=1.

⁵ http://wwf.panda.org/what_we_do/where_we_work/baltic/.

⁶ Secondo la Charities Aid Foundation, gli Svedesi hanno devoluto nel 2015 lo 0.16% del PIL alle charities, a fronte – ad esempio – dello 0.77% del Regno Unito o dell'1.44% degli USA. Cfr.: <http://www.efa-net.eu/eu-news/488-caf-report-reveals-top-european-countries-for-gdp-giving-to-charity>.

⁷ Cfr. European Commission (2014), *A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe, Country Report: Sweden*.

tori nel sentirsi “imprenditori sociali” secondo un’accezione europea del termine e la loro mancata identificazione come tali da parte del sistema finanziario svedese implica un deficit di legittimità che si traduce in una maggior difficoltà sia ad attrarre capitali specificamente pensati per questa tipologia di imprese, sia a far sì che le imprese stesse utilizzino queste nuove possibilità di finanziamento, al posto di quelle tradizionali e già “collaudate”. Questo è il vuoto che IIS colma con la propria attività, contribuendo non solo a far fluire capitali nel mondo dell’imprenditoria sociale ma anche a legittimarne l’attività e a promuoverne l’identità.

L’ecosistema svedese

IIS ha quindi un ruolo fondamentale come innovatore istituzionale all’interno del sistema svedese, e questo a fronte di alcuni ostacoli tipici di quel sistema:

1. nella cultura svedese è radicata la percezione che i due mondi del profit e del no profit siano due entità non solo separate, ma che debbano essere tali. Tentativi di combinarle, come l’*impact investing*, si pongono quindi in contraddizione con il sentire più diffuso e scontano quindi un deficit di legittimità quando vengono proposte al pubblico.
2. Il comparto sociale, ovvero i servizi pubblici essenziali, all’atto pratico funzionano, per cui pare esservi una minor necessità di attori come le imprese sociali, intese nel senso corrente del termine;
3. Vi è un terzo settore tradizionalmente forte, e l’attività di volontariato risulta essere ben strutturata;
4. Il governo stesso è promotore di iniziative e programmi sociali, e possiede spesso partecipazioni in imprese private;
5. Vi è una diffusa fiducia nell’iniziativa collettiva piuttosto che in quella privata.

Pertanto lo scenario scandinavo risulta essere radicalmente diverso da quello tipico di altri contesti nazionali, quale per esempio quello spagnolo (Tomislav & Mongelli, 2016), dove il fabbisogno di imprenditoria sociale effettivamente svolge un ruolo sussidiario cruciale rispetto alle iniziative di stampo statale.

Ciononostante, in meno di un quinquennio *Impact Invest Scandinavia* ha contribuito a finanziare decine di imprese, e appaiono esservi ancora larghi margini di crescita. Ciò è stato possibile non solo grazie alla capacità personale di alcuni singoli investitori, decisi a replicare in Svezia il modello dell’*impact investing*, ma anche all’altra faccia della medaglia del sistema svedese, che invece presenta caratteristiche favoriscono la crescita di un

settore come l'*impact investing*. Semplificando, tale ecosistema presenta quattro diverse tipologie di attori, con altrettante diverse funzioni:

1. Vi sono anzitutto attori che hanno il ruolo di *ispirare* il “mondo del sociale” in Svezia, dando una direzione al cambiamento in atto e rendendolo quindi riconoscibile e attraente per i singoli operatori. Tra questi ricordiamo *Ashoka Scandinavia* (organizzazione leader per il supporto alle imprese sociali nel mondo, presente in Svezia dal 2012) e *Reach for Change* (una organizzazione no profit che ha sostenuto in diversi modi la creazione a livello globale di ben 133 imprese nel solo 2015, tutte a sostegno dell'infanzia⁸).
2. Vi sono attori che hanno il compito di *connettere* fra di loro le realtà sociali del paese: ricordiamo in particolare il *Social Entrepreneurship Forum* (un network globale attivo fin dal 2004) e *Impact Hub Stockholm* (che è parte di quella rete di spazi fisici per imprenditori e creativi che consente in tutto il mondo lo scambio di idee e di progetti attinenti alla *social innovation*).
3. Vi sono poi gli attori che aiutano il *lancio* di nuove imprese e le supportano nel processo di *espansione* nel mercato. Tra essi possiamo ricordare sia l'incubatore di imprese sociali *CSES – Center for Social Entrepreneurship* (attualmente una NGO, originatasi da un progetto dell'università di Stoccolma nel 2011), sia l'acceleratore *SE-Outreach* (che propone ogni anno sei mesi di programma intensivo per imprenditori sociali, con seminari, workshop e coaching). L'incubatore offre alle start-up sociali uno spazio apposito e un periodo sufficientemente lungo di permanenza, con programmi appositi, mentre l'acceleratore offre servizi a breve termine, *quick to market*, e si rivolge a imprese già esistenti e strutturate.
4. Infine, vi sono gli attori incaricati del *finanziamento* delle realtà sociali, tra cui la stessa *Impact Invest Scandinavia*, *Leksell Social Ventures* (un'organizzazione di social venture capital, fondata dalla famiglia Leksell e che collabora con IIS), *TillvaxtVerket* (ovvero l'Agenzia svedese per lo sviluppo economico regionale, il cui scopo è di promuovere l'imprenditoria e la competitività delle imprese nel Paese e che eroga finanziamenti per la creazione e la crescita di nuove aziende), e la *Swedish International Development Cooperation Agency* (l'Agenzia governativa svedese che aiuta in sede internazionale i progetti di imprese e organizzazioni umanitarie e/o sociali).

Oltre a questa serie di attori, che innerva il movimento nato attorno al concetto di innovazione sociale in Svezia, vi è poi il supporto del quadro le-

⁸ Cfr.: http://reachforchange.org/media/pdfs_on_the_website/sir_2015.pdf.

gislativo, che favorisce gli investimenti e crea politiche *ad hoc* per l'innovazione sociale. Si pensi a iniziative generaliste ma particolarmente capaci di supportare le attività tipiche dell'*impact investing*, come la deduzione concessa dal governo sugli investimenti in vigore dal 2013, o le ulteriori deduzioni concesse a chi investe in aziende di piccole dimensioni che si trovano in una fase iniziale. A questi interventi di natura prettamente fiscale, si uniscono interventi più mirati, come ad esempio la *National Social Innovation Strategy*, un programma lanciato su scala nazionale nel 2012 e che guarda al 2020, appositamente strutturato per sviluppare il potenziale di innovazione sociale presente nel paese.

In termini generali, ciò che si osserva a partire dall'esperienza svedese è che un buon ecosistema di sostegno alle iniziative ibride sociali ed economiche può essere considerato come la premessa al sorgere dell'*impact investing*, che infatti è a sua volta un sotto-ecosistema composto da numerosi attori che necessitano di incontrarsi mediante strumenti finanziari adatti e – soprattutto – mediante *intermediari* capaci di riconciliare logiche differenti e rendere sinergiche logiche simili.

L'ecosistema italiano

Data la similitudine con il caso italiano in termini di diffusione attuale, cosa che ha motivato la scelta del caso svedese, occorre chiedersi il perché l'*impact investing* dimostri invece in Italia una certa lentezza nella sua realizzazione e diffusione. Si tratta infatti di un modello di investimento che, in teoria, è piuttosto in linea con la storia economica del paese.

A giusto titolo, infatti, l'Italia è ritenuta la culla storica della finanza sociale. Si pensi soltanto al ruolo del Francescanesimo, dalla cui scuola, nata a partire dal XIII secolo, è stata elaborata una vera e propria «dottrina economica, che contiene in sé nuove idee socioeconomiche e dà luogo alle prime forme di microcredito della storia» (Bruni & Smerilli, 2008; Bruni & Zamagni, 2004; Todeschini, 2004).

In seguito, il Rinascimento ha impresso un'accelerazione al pensiero di origine francescana, in special modo con la diffusione dei Monti di Pietà. Alcune idee di fondo di quella fase sono state vigorosamente recuperate tra '800 e '900, con la nascita del credito cooperativo e delle casse rurali, la cui azione ha contribuito concretamente allo sviluppo del paese e, in certo modo, alle nuove esperienze di finanza sociale (Andreoni & Pelligrà, 2009).

Nel 1999, ad esempio, è nata Banca Etica, che con la raccolta del risparmio finanzia enti e organizzazioni operanti nei settori della cooperazione sociale e internazionale, della cultura e della tutela ambientale (Salviato,

2010). Andrea Baranes (2012), della rete di Banca Etica, spiega in quale contesto si sviluppi l'azione di Banca Etica: «La finanza dovrebbe essere uno strumento al servizio dell'economia e dell'insieme della società. Oggi questo ruolo è stato in massima parte smarrito. E la finanza si è trasformata in un fine in sé stesso». Per questo Banca Etica ha scelto per statuto cinque principi ispiratori della propria azione: trasparenza, partecipazione, equità, efficienza, sobrietà, attenzione alle conseguenze non economiche delle azioni economiche, credito come diritto umano.

Nel 2007, anche Intesa San Paolo ha dato vita a Banca Prossima, specificamente dedicata al mondo del Terzo Settore e «Polo specialistico per l'economia sociale del Gruppo San Paolo»⁹, mentre Unicredit nel 2011 ha ideato una iniziativa a sostegno del Terzo settore, denominata Universo no profit. A sostegno dei cittadini stranieri residenti in Italia e della loro inclusione finanziaria è sorta nel 2010 Extrabanca. Nata a Milano da un'idea di Andrea Orlandini, Extrabanca contribuisce a «valorizzare al meglio il patrimonio economico e sociale associato all'integrazione dei nuovi cittadini italiani, processo che non può essere dato per automatico» (Frigeri, 2015, p. 7).

Accanto a queste iniziative più generali, il sistema italiano presenta anche alcune realtà specializzate nel microcredito. La casistica è molto ampia e va da Microcredito per l'Italia, un'impresa sociale fondata a Padova nel 2011 il cui scopo è permettere l'accesso al credito a chi normalmente è escluso dai circuiti bancari tradizionali, a Micro.Bo, un'associazione onlus nata a Bologna per diffondere in tutta la provincia sia la conoscenza che la pratica del microcredito.

Nel diffondersi di queste esperienze si può riconoscere l'influsso del pensiero e dell'azione di Muhammad Yunus, Premio Nobel per la Pace e fondatore nel 1983 della *Grameen Bank*. Il microcredito è diventato un fenomeno riconoscibile a livello mondiale e per alcuni aspetti anche nazionale, sebbene permanga in Italia una certa difficoltà a convergere su «una definizione codificata di che cosa si intenda per “microcredito”, [andando esso] dai prestiti individuali al consumo, i prestiti d'onore, quelli per la creazione di nuove microimprese, quelli erogati a piccole imprese dalle banche ordinarie, quelli erogati previa garanzia offerta da fondi dedicati, privati o pubblici, o assistiti da garanzie emesse da consorzi fidi ecc...» (c.borgomeo&co, 2010). In questo senso, nei prossimi anni «la ricerca costituirà un elemento fondamentale per la definizione della via italiana al microcredito» (Baccini, 2010).

Dal microcredito all'*impact investing* il passo è più breve di quanto possa sembrare. Nel primo, l'accento è posto sul “prestito”, mentre nel secondo

⁹ http://www.bancaprossima.com/scriptWeb20/vetrina/bancaprossima/ita/home/ita_home.jsp

caso è posto sull'“investimento”: la differenza è dunque evidente, ma entrambi conservano il tratto di fondo dell'ibridazione: la finalità sociale unita a quella economica. Inoltre, poiché le istituzioni di microcredito “credono” nel beneficiario-debitore, ponendo al centro la relazione umana e non meramente i criteri di bancabilità, in un certo senso “investono” sulla persona. I due percorsi rimangono certamente differenti – ad esempio quanto al ruolo “dell'intenzionalità sociale”, che nel caso dell'*impact investing* è una caratteristica identificativa, mentre nel microcredito essa rimane implicita –, ma almeno idealmente si raggiungono e si integrano. Yunus stesso ha sostenuto che «il business sociale apre alle aziende, alla società civile e ai singoli cittadini l'accesso a una modalità di intervento economico con cui affrontare gravi problemi sociali» (2010), prospettando dunque una molteplicità di interventi che fondano sociale e economico, ben oltre il solo microcredito.

In Italia il fenomeno dell'*impact investing* si concretizza in un numero esiguo di investitori e di intermediari. La Fondazione Oltre Venture è il soggetto da cui partire per descrivere questo universo: fondata nel 2006 da Luciano Balbo e Lorenzo Allevi, è considerata il benchmark in Italia dell'*impact investing*. Oltre Venture applica l'approccio ormai consolidato del *Venture Capital* al settore sociale. Il primo fondo, costituito nel 2006 e denominato *Oltre I*, ha raccolto circa 8 milioni di euro, mentre per il secondo (*Oltre II*), avviato a fine 2015, il commitment da parte di investitori privati e istituzionali è di circa 23 milioni di euro. Anche realtà come Fondazione Opes, che investe in imprese sociali con un focus geografico in Africa e in India, e Etimos Foundation, con il fondo di investimento FEFISOL a supporto dello sviluppo rurale in Africa effettuano investimenti ad impatto sociale.

Si tratta, tuttavia, di casi “isolati”, che non riflettono le proporzioni cui potrebbe aspirare in Italia un fenomeno quale quello dell'*impact investing*. Il Rapporto italiano prodotto per la *Social Impact Task Force* (2014) richiama l'“alto potenziale” del settore, evidenziando inoltre cinque aree “forti” di possibile sviluppo: salute, disabilità, inclusione sociale, famiglia e housing: aree dove il settore pubblico è in difficoltà e dove già si sperimentano forme organizzative ibride per l'erogazione dei servizi sociali, sia in termini di risorse (fondi statali e fondi privati), sia in termini di obiettivi e di meccanismi di controllo (Rago & Venturi, 2014; Bombardelli, 2009).

Perché dunque ad oggi l'*impact investing* non sembra decollare in Italia? Le ragioni sono molteplici, spesso speculari a quelle che spiegano la partenza incoraggiante del caso svedese. Anzitutto, è carente nel paese un *ecosistema* che metta in rete investitori professionali, istituzioni, aziende, angel investors, banche, in vista dell'impatto sociale. Mancano, inoltre, strumenti adeguati di equity, che possano essere paragonati per varietà e

tipologia a quelli più tradizionali di debito, e che di fatto non si riducano a investimenti di capitale di rischio in imprese che vogliono generare impatto sociale e rendimento finanziario. Infine, occorre registrare autorevoli voci critiche nei confronti degli investimenti sociali, come – ad esempio – quella di Vincenzo Manes, consigliere della Presidenza del Consiglio per il Terzo Settore durante l’ultima riforma del mondo del volontariato e delle imprese sociali, che afferma: *“Il fatto che [l’impact investing] sia ‘trendy’, che venga dalla City e che vada di moda in qualche salotto non significa che sia la priorità su cui concentrarsi [...] Rovesciando l’approccio della finanza tradizionale, da cui l’impact investing non si allontana, è sociale l’impresa che produce benefici sociali, e quindi in cui il ritorno economico è funzionale a questa missione. L’obiettivo dell’impresa sociale non è quindi massimizzare il profitto ma massimizzare il ritorno sociale. Di conseguenza, credo che la questione di remunerare il capitale di chi investe nelle imprese sociali sia un problema mal posto [...] L’accoglienza non esaltante che gli investitori italiani hanno riservato al venture capital dovrebbe rendere molto prudenti nel riproporre questo strumento nelle forme del social venture. [...] Occorre che nel rapporto con il terzo settore si abbandoni la logica del ritorno dell’investimento”* (Manes, 2015). Un approccio che sembra chiudere piuttosto che aprire possibilità di un’espansione dell’*impact investing* in Italia.

Conclusioni

Se vi è una lezione da cogliere dall’esperienza svedese, è proprio nella capacità di fare sistema attorno alle realtà ibride, ai connettori che mettono in comunicazioni universi diversi ma complementari, che ha caratterizzato l’innovazione sociale in quel territorio. Solo la partecipazione di tutti gli attori di tale ecosistema, ovvero investitori privati, imprese sociali e governo ha permesso a *Impact Invest Scandinavia*, la *boudary organization* nata come cerniera tra questi diversi gruppi di attori, di svilupparsi in un tempo relativamente breve, facendo convergere verso direzioni comuni protagonisti della vita economica e sociale altrimenti distanti. A conferma di ciò, il prossimo passo di cui IIS si è fatta promotrice è la creazione a livello nazionale di un *National Advisory Board* in *impact investing* allo scopo proprio di rendere coeso l’*impact investing eco system* in Svezia e di stabilire una concettualizzazione ed un linguaggio comuni fra i differenti attori.

Questo risultato è in linea con l’impostazione teorica che ha caratterizzato l’innovazione sociale fin dai suoi albori: infatti, *“nessun progetto di innovazione sociale, quasi per definizione, può essere generato e portato*

avanti in isolamento. Il concetto di innovazione sociale è legato indissolubilmente a quello di partecipazione, inclusione, socialità e condivisione di idee, e dunque diventano non solo inevitabili, ma fondamentali le relazioni tra le persone che hanno ruoli attivi nei diversi progetti distribuiti sul territorio nazionale” (Maiolini *et al.*, 2015, pp. 229-230).

Se l'innovazione sociale richiede contributi da parte di tutti gli attori dell'ecosistema sociale, l'*impact investing* può fiorire solo a partire dallo sviluppo di sinergie nel campo del sociale, per esempio secondo una logica di “*Collaborative Value Creation*” tra no profit e business (Austin e Seitani, 2014; Mongelli&Rullani, 2016a) o di cooperazione a livello dell'intera supply chain delle imprese e oltre, verso soggetti diversi come ONG, Gruppi di Acquisto Solidale, negozi Fair Trade, ecc. (Maiolini, Rullani & Versari, 2016). Sebbene infatti vi siano diversi esempi di imprenditoria sociale di successo, e sebbene sia ampiamente comprovato il ruolo strategico che le imprese sociali possono operare in tema di disuguaglianza ed emarginazione, (Mongelli Rullani, 2016b), né le imprese sociali, né gli investitori sociali al momento hanno la forza in Italia di far sentire la loro voce su un piano nazionale. Ma poiché da un lato il settore delle imprese sociali raramente è nelle condizioni di liquidità tali da poter affrontare la sfida della scalabilità e replicabilità e dall'altro il governo, stretto dalle esigenze di bilancio, appare sempre meno in grado di far fronte alle esigenze di un welfare costoso e universale, è ancora più urgente creare una vera e propria *infrastruttura sociale* in Italia, a fronte di una realtà concreta del terzo settore, già viva e operante in tutto il territorio nazionale.

A fronte di questo immobilismo, tuttavia, è stata recentemente posta in essere una svolta della legislazione che potrebbe in potenza imprimere un'accelerazione significativa all'innovazione sociale in Italia in termini di *impact investing*. La recentissima riforma del terzo settore, approvata con la Legge 106 del 6 giugno 2016 (recante Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'Impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale), e di cui si attendono ancora i decreti delegati per poterne valutare l'esatto impatto, prevede forme di remunerazione del capitale sociale che possano assicurare la prevalente destinazione degli utili al conseguimento dell'oggetto sociale. Ciò significa che “l'intento di attrarre capitali di rischio per le imprese sociali potrà essere realizzato, al contrario della normativa precedente, applicando i criteri della mutualità prevalente, che oggi arriva a riconoscere una remunerazione del 5% del capitale sociale” (Ruggiero, 2006).

Nonostante tutto, dunque, sembrerebbe dunque intravedersi una prospettiva positiva per l'*impact investing* e più in generale per l'innovazione finanziaria in Italia.

Bibliografia

- Andreoni A., Pelligra V. (2009), *Microfinanza. Dare credito alle relazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Austin J.E., Seitanidi M.M. (2014), *Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations: New Thinking and Practice*, San Francisco, John Wiley and Sons.
- Baccini M., a cura di (2010), *La micro finanza come strumento anticrisi*, Milano, Gruppo 24ore.
- Baranes A. (2012), “Finanza per indignati”, Milano, Ponte alle Grazie.
- Battilana J., Lee M. (2014), “Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises”, *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441
- Battilana J., Dorado S. (2010), “Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations”, *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana J., Sengul M., Pache A.C., Model J. (2015), “Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises”, *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.
- Bechky B.A. (2003), “Object Lessons: Workplace Artifacts as Representations of Occupational Jurisdiction”, *American Journal of Sociology*, 109 (3), pp. 720-752.
- Bombardelli M. (2009), “Dal “contracting out” alle forme di amministrazione condivisa”, in Borzaga C., Zandonai F., *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*. Rapporto Iris Network. Donzelli Editori.
- Brest P., Born K. (2013), “When Can Impact Investing Create Real Impact?”, *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2013, 21-31.
- Bruni L., Smerilli A. (2008), *Benedetta Economia. San Benedetto e san Francesco nella storia economica europea*. Città Nuova, Roma, Collana Idee Economia.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile: efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino.
- Bugg-Levine A., Emerson J. (2011), *Impact Investing: Transforming How We Make Money While Making a Difference*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- C.borgomeo&co (2010), *Il microcredito in Italia. I progetti e le iniziative in corso*, Milano, Gruppo 24ore.
- Clarkin J.E., Cangiani C.L. (2016), “Impact Investing: A Primer and Review of the Literature”, *Entrepreneurship Research Journal*, 6 (2), 135-173.
- D’Adderio L. (2003), “Configuring Software, Reconfiguring Memories: the Influence of Integrated Systems on the Reproduction of Knowledge and Routines”, *Industrial and Corporate Change*, 12(2), 321-350.
- Dhar V., Fetherston J. (2014), “Impact Investing Needs Millennials”, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2014/10/impact-investing-needs-millennials>
- European Commission (2014), *A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe*, Country Report: Sweden.
- Evans M. (2013), “Meeting the Challenge of Impact Investing: How Can Contracting Practices Secure Social Impact Without Sacrificing Performance”, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 138-54.

- Freireich & Fulton (2009), “Investing for Social and environmental impact”, *Monitor Institute Report*.
- Frigeri D., a cura di (2015), “Osservatorio nazionale sull’inclusione finanziaria dei migranti”, IV Rapporto, 2015, Roma, CESPI, Centro Studi di Politica Internazionale.
- Grabenwarter U., Liechtenstein H. (2011), *In Search of Gamma: An Unconventional Perspective on Impact Investing*, Barcelona, Spain, IESE Business School.
- Guston D.H. (2001), “Boundary Organizations in Environmental Policy and Science: An Introduction”, *Science Technology and Human Values*, 26(4), 299-408.
- Höchstädter A.K., Scheck B. (2014), “What’s in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners”, *Journal of Business Ethics*, 132, 449-475.
- J.P. Morgan – GIIN (2015), “Annual Impact Investor Survey”, New York.
- Jackson E.T. (2013), “Interrogating the Theory of Change: Evaluating Impact Investing Where it Matters Most”, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 95-110.
- Kasturi Rangan V., Appleby S., Moon L. (2011), “The Promise of Impact Investing”, *Harvard Business School Background Note 512-045*, February 2012.
- Maiolini R., Mongelli L., Rullani F., Valera A., “Da dove nasce l’innovazione sociale? La comunità degli innovatori sociali nel network Ashoka: evidenze empiriche tra regioni e settori”, in *Modelli ed Esperienze di innovazione sociale in Italia Secondo rapporto sull’innovazione sociale*, a cura di Matteo G. Caroli, Edizioni Franco Angeli, 2015, 229-245
- Maiolini R., Rullani F., Versari P. (2016), “Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell’impresa e rete di *stakeholders*”, *Impresa sociale*, 7 ottobre 2016.
- Mair J. (2011), “Attracting Capital for Social Impact: the Promise and Perils of Impact Investing”, <http://www.weforum.org/agenda/2011/11/attracting-capital-for-social-impact-the-promise-and-perils-of-impact-investing-2/>.
- Manes V., *Riforma del terzo settore, gli investimenti sociali sono trendy ma non è priorità*, Il Fatto Quotidiano, 16 maggio 2015.
- Mongelli L., Rullani F., “Creating Value in Nonprofit t-Business Collaborations: New Thinking and Practice”, *Business Ethics Quarterly*, recensione del libro con lo stesso titolo di James E. Austin e M. May Seitanidi (2014). San Francisco: John Wiley and Sons, forthcoming in 2016(a).
- Mongelli L., Rullani F. (2016), “Inequality and marginalization, *business model* and social innovation”, *Industry and Innovation*, article forthcoming in 2016(b).
- Mongelli L., Versari P. Rullani F. (2015), “Social entrepreneurship as action to unleash value production capabilities”, DRUID Conference, June 2015, Rome, Italy.
- Mongelli L., Versari P., Rullani F., Vaccaro A. (2016), “Social entrepreneurship and empowerment: Safe Space and Bridging in the case of Made in Carcere”, Presented at the Academy of Management Annual Meeting, August 2016, Anaheim, CA (US).
- Nicholls A. (2010), “The Institutionalization of Social Investment: The Interplay of Investment Logics and Investor Rationalities”, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 70-100.

- O'Mahony S., Bechky B.A. (2008), "Boundary Organizations Enabling Collaboration among Unexpected Allies", *Administrative Science Quarterly*, 53, 422-459.
- OECD (2015), "Social Impact Investment. Building Evidence Base", Preliminary version, Bruxelles.
- Rago S., Venturi P. (2014), "Teoria e modelli di organizzazioni ibride presenti all'interno dell'imprenditorialità sociale", in Venturi P., Zandonai F. (2014), "Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm", Bologna, Il Mulino.
- Rimac T., Mongelli L., (2015), "SEFORIS – Social Entrepreneurship as a Force for more Inclusive and Innovative Societies: the country report. A first analysis and profiling of social enterprises in Spain", LUISS University Press, ISBN 978-88-6856-072-0
- Ruggiero F. (2006), *Terzo Settore: la riforma diventa legge*, 8 giugno, in Lab-IP, Laboratorio per l'innovazione pubblica, <http://www.lab-ip.net/terzo-settore-la-riforma-diventa-legge/>.
- Salviato F. (2010), "Ho sognato una banca. Dieci anni sulla strada di Banca Etica", Milano, Feltrinelli.
- Shiller R.J. (2012), "Finanza e società giusta", Bologna, Edizioni Il Mulino.
- SIIT – Social Impact Investment Taskforce (2014), "Measuring Impact", *Subject Paper of the Impact Measurement Working Group*.
- Sunley P., Pinch S. (2012), "Financing Social Enterprise: Social Bricolage or Evolutionary Entrepreneurialism?" *Social Enterprise Journal*, 8(2), 108-122.
- Todeschini G. (2004), "Riforma Francese. Dalla povertà volontaria alla società di mercato", Bologna, Il Mulino.
- Vecchi V., Casalini F., Caselli S. (forthcoming), "Impact Investing as a Societal Refocus of Venture Capital. The Perspective of Mature Economies", in Vecchi V., Brusoni M., Balbo L., Caselli S., *Principles and Practice of Impact Investing. A Catalytic Revolution*, Greenleaf Publishing.
- Venturi P., Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Bologna, Il Mulino.
- Wood D., Thornley B., Grace K. (2013), "Institutional Impact Investing: Practice and Policy", *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 75-94.
- Yunus M. (2010), *Si può fare. Come il business sociale può creare un capitalismo più umano*, Milano, Feltrinelli.

Lista delle aziende intervistate

Un ringraziamento particolare è diretto alle imprese coinvolte nell'indagine del CERIIS ed alle persone intervistate le quali hanno dimostrato ampia disponibilità e collaborazione nella compilazione del questionario.

Autogrill s.p.a. – Dott. Silvio De Girolamo, Group Chief Internal Audit & CSR Officer

AXA Italia Assicurazioni s.p.a. – Dott.ssa Elena Shneiwer, Head of Corporate Responsibility

Barilla s.p.a. – Dott.ssa Ylenia Tommasato, Sustainability and Communication Manager

BNL Gruppo BNP Paribas – Dott.ssa Claudia Schinà, CSR Officer

Costa Crociere s.p.a. – Dott.ssa Stefania Lallai, Sustainability and PR Director

ENEL s.p.a. – Dott. Andrea Valcalda, Head of Sustainability

ERG s.p.a. – Dott. Claudio Pirani, Public Affairs & Communication Sustainability

Ferrovie dello Stato Italiane s.p.a. – Dott. Fabrizio Torella, Relazioni esterne Attività Sociali d'Impresa e Rapporti con le Associazioni

Finmeccanica s.p.a. – Dott.ssa Raffaella Luglini, Head of Investor Relations

Gruppo Mondadori – Dott.ssa Stefania Brizzolara, Comunicazione, Content Management e CSR

Salvatore Ferragamo s.p.a. – Dott.ssa Veronica Tonini, CSR Coordinator

Terna s.p.a. – Dott. Fulvio Rossi, CSR manager

Wind Tre s.p.a. – Dott. Davide Nespolo, Sustainability Manager

Questo terzo rapporto sull'innovazione sociale in Italia è articolato in tre parti. Nella prima, presenta i risultati di un'indagine empirica condotta su un campione di grandi aziende italiane per comprendere il loro coinvolgimento nell'innovazione sociale; nella seconda, illustra le evidenze emergenti dal database di progetti e attività di innovazione sociale; nella terza, ospita contributi di dirigenti d'impresa che illustrano le principali esperienze delle aziende di appartenenza tra politiche di sostenibilità e innovazione sociale.

Lo studio esplorativo sull'impegno delle grandi aziende nell'innovazione sociale è il primo nel suo genere in Italia. Finora, la ricerca sull'innovazione sociale si è concentrata soprattutto sul ruolo di attori pubblici, organismi non profit e aggregati di persone e sulle modalità relazionali attraverso cui sono raggiunti obiettivi sociali e ambientali; per quanto riguarda il sistema delle imprese, sono state considerate le varie forme di ibridi, per semplicità raggruppabili nella generale fattispecie delle imprese così dette "sociali". Lo studio ha verificato la tesi, elaborata nel primo capitolo del libro, che esse possono essere protagoniste dell'innovazione sociale attraverso l'innovazione delle loro azioni per la sostenibilità sul piano delle tecnologie utilizzate e dello *stakeholder engagement*.

La seconda parte del Rapporto illustra le fondamentali caratteristiche dell'innovazione sociale in Italia che emergono dall'analisi del database costruito dal CERIS a partire dal 2014, affinato e ampliato nel corso del 2016. Tale database contiene 578 osservazioni relative a progetti e attività rientranti nel perimetro dell'innovazione sociale, sulla base dello stesso approccio utilizzato negli anni passati. Sul database è stata anche realizzata una "*cluster analysis*" per verificare l'esistenza di raggruppamenti rilevanti di casi e le loro specificità.

La terza parte del Rapporto ospita i contributi volontari di manager di grandi Gruppi, con competenze rilevanti nell'ambito delle politiche di sostenibilità e innovazione sociale. Nel loro insieme, tali contributi offrono un'evidenza sugli orientamenti strategici dell'impresa sulle tematiche in oggetto utile alla migliore comprensione dei risultati esposti nella prima parte del Rapporto. Sono, infine, presentati due scritti di taglio empirico sul tema dell'*impact investing*.

Matteo G. Caroli è ordinario di gestione delle imprese all'Università Luiss Guido Carli; dirige il Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale creato presso la stessa Università con il supporto della Fondazione ItaliaCamp. Ha lavorato con diversi Gruppi privati e istituzioni sui temi dell'impresa sostenibile ed è recentemente coinvolto in alcuni progetti di innovazione sociale.