



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI “MARCO FANNO”**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
ECONOMIA INTERNAZIONALE  
*LM-56 Classe delle lauree magistrali in  
SCIENZE DELL'ECONOMIA***

**INNOVAZIONE SOCIALE E IMPATTO SULLA SOCIETÀ  
Social innovation and impact on society**

Relatrice:

Ch.ma Prof.ssa **FRANCESCA GAMBAROTTO**

Laureando:

**PASQUALE ALESSANDRO CARUSI**

Matricola: 1146718

Anno Accademico 2018-2019



Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

---



# INDICE

INTRODUZIONE.....	1
INNOVAZIONE SOCIALE: DEFINIZIONE E CONTESTO EUROPEO .....	3
1.1. <i>Innovazione sociale: definire un quadro europeo</i> .....	3
1.2. <i>Determinanti chiave del concetto</i> .....	9
IMPRENDITORIA E INNOVAZIONE SOCIALE.....	21
2.1. <i>Dalla cooperativa sociale alle imprese ibride</i> .....	21
2.2. <i>Ibridi organizzativi per l'innovazione sociale</i> .....	26
2.3. <i>L'imprenditore come motore dell'innovazione sociale</i> .....	31
MODELLI DI INNOVAZIONE SOCIALE .....	37
3.1. <i>Sharing economy</i> .....	37
3.2. <i>Economia circolare</i> .....	43
3.3. <i>Progetti di rigenerazione urbana e housing sociale</i> .....	49
3.4. <i>Finanza sociale</i> .....	54
STUDIO DI BEST PRACTICES .....	61
4.1. <i>Caso studio 1: EggPlant</i> .....	63
4.2. <i>Caso studio 2: Calciosociale</i> .....	71
4.3. <i>Caso studio 3: Mygrants</i> .....	80
CONCLUSIONI.....	89
BIBLIOGRAFIA.....	91
SITOGRAFIA .....	96
Ringraziamenti .....	97

## ***INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE***

Figura 1.1. Determinanti chiave dell'innovazione sociale .....	10
Tabella 1.1. Elementi di novità nei nuovi modelli relazionali .....	12
Figura 1.2. Determinanti dell'impatto strutturale dell'innovazione sociale .....	12
Figura 1.3. Rapporti economici tra i quattro settori .....	12
Figura 1.4. Condizioni contestuali dell'innovazione sociale.....	16
Figura 1.5. Fasi progettuali dell'innovazione sociale.....	17
Figura 2.1. Ibridi organizzativi e collocamento settoriale.....	26
Figura 2.2. Modello di business plan .....	27
Figura 2.3. Caratteristiche della positive leadership.....	29
Figura 2.4. Fasi della catena del valore . .....	35
Figura 3.1. Confronto tra economia lineare e economia circolare ....	43
Figura 3.2. Fasi del processo circolare. ....	44
Figura 3.3. Strumenti di impact investing in Italia .....	57
Figura 4.1. Produzione globale di plastica, periodo 1950-2014 (in milioni di tonnellate) .....	61
Figura 4.2. Tipologie di bioplastiche. ....	64
Figura 4.3. Network di EggPlant. ....	66
Figura 4.4. ISU per Municipi di Roma (evidenziato il Municipio XI, di particolare interesse per lo studio) .....	72
Figura 4.5. Valori fondanti di Calciosociale.....	73
Figura 4.6. Partnership e collaborazioni di Calciosociale. ....	75
Figura 4.7. Flussi migratori in Italia: periodo 2014-2018. ....	79
Figura 4.8. Spese per accoglienza , in Italia, nel 2017 e 2018 (previste).....	80
Figura 4.9. Clienti e partners di Mygrants.....	84

## **Abstract**

L'obiettivo dell'elaborato di tesi è lo studio concettuale dell'innovazione sociale e la sua applicazione pratica in contesti differenti. L'approfondimento del concetto di innovazione sociale è dapprima svolto attraverso le legislazioni comunitarie susseguite nel tempo e poi arricchito dallo studio delle determinanti chiave di questo paradigma innovativo. In seguito si analizza l'innovazione dalla prospettiva dell'imprenditoria sociale e quindi la sovrastruttura, quale l'impresa sociale e le organizzazioni ibride, e il principale agente socio-economico, l'imprenditore, tramite l'evoluzione della sua visione nel tempo, da Schumpeter a Olivetti sino ad arrivare all'imprenditore sociale. In seguito i processi innovativi vengono divisi e studiati nel dettaglio secondo precise e affermate macro-aree: sharing economy, economia circolare, rigenerazione urbana e finanza sociale. Infine l'elaborato è arricchito dallo studio di tre best practices: EggPlant, Calciosociale, Mygrants. Lo studio è stato portato avanti attraverso interviste e analisi di varia documentazione aziendale.



## INTRODUZIONE

Cos'è l'innovazione sociale? Questo è il grande interrogativo che pone le basi a questo elaborato di tesi. La stessa terminologia non è di recente creazione ma è tornata in auge in seguito ai disastrosi effetti prodotti dalla crisi finanziaria (e quella del debito, successivamente) soprattutto ai sistemi di protezione sociale di tutta Europa, paesi mediterranei e Italia in particolar modo, e l'implementazione negli anni seguenti di politiche di austerità non ha fatto altro che inasprire questa condizione difficoltosa. Gli effetti della crisi hanno colpito, come sempre, le fasce più deboli e vulnerabili della popolazione e impoverito quello che viene definito ceto medio. L'innovazione sociale quindi assume, tanto nel dibattito pubblico che nella legislazione, un ruolo da contraltare alle inefficienze e ai fallimenti di questo sistema economico capitalistico, dominato dalla finanziarizzazione dell'economia, e un ruolo di catalizzatore di nuove energie imprenditoriali per innovazioni ad alto impatto sociale e ambientale.

Il primo capitolo chiarisce la definizione del concetto di innovazione e la sua evoluzione nei programmi e nelle legislazioni comunitarie, di capitale importanza per uno sviluppo capillare di questa visione. Una volta compresa la storia e l'evoluzione del termine, viene approfondito accuratamente cosa si intende per innovazione sociale: dalle determinanti chiave alle condizioni contestuali, favorevoli o meno, per la sua diffusione sino a studiare gli attori coinvolti e le fasi processuali tipiche che un'innovazione sociale compie.

In seguito, nel secondo capitolo, si studia la situazione italiana a riguardo assumendo la prospettiva di due attori/elementi fondamentali per l'intero processo: l'impresa sociale e l'innovatore sociale, che assume i contorni dell'imprenditore sociale. La legislazione italiana viene studiata a fondo, evidenziando le principali evoluzioni e punti di contatto con la situazione a livello europeo: dalla cooperativa sociale all'impresa sociale sino ad arrivare alle organizzazioni ibride, regolamentate in parte come società benefit. Nella seconda parte del capitolo la figura approfondita è quella dell'imprenditore e i suoi sviluppi nel rapporto con la comunità e nella sua visione come attore non solo economico ma anche sociale. Una figura che ancora oggi è un punto di riferimento è quella di Adriano Olivetti e la sua concezione di fabbrica, comunità e "fioritura della persona".

Nell'ultima sezione teorica, il terzo capitolo, l'innovazione sociale è studiata nel dettaglio attraverso la divisione per modelli innovativi dominanti in settori più o meno delineati. Così vengono studiati gli approcci, le evoluzioni e i metodi innovativi portati avanti nelle seguenti

macro-aree: sharing economy, economia circolare, rigenerazione urbana e finanza sociale. Nella descrizione di ognuno di questi modelli vengono anche forniti esempi che rendono più semplice la comprensione del fenomeno nel suo complesso.

Infine l'elaborato è arricchito dallo studio di best practices nel campo dell'innovazione. Le esperienze studiate nell'ultimo capitolo provengono da luoghi diversi, Polignano a Mare, Roma, Bologna, e approcci al fare impresa differenti. Il primo caso studio è quello di EggPlant, uno start-up innovativa che si occupa di produzione di bioplastica contro l'inquinamento crescente. Poi viene approfondita la storia e il modello di Calciosociale, che ha rivoluzionato una periferia romana e vuole dare il suo contributo con una visione nuova di calcio, che guardi più all'inclusione che alla sfrenata competizione. Infine Mygrants, start-up innovativa che attraverso tecnologie digitali aiuta l'inserimento formativo, lavorativo, finanziario e quindi sociale degli immigrati, con incredibili effetti benefici sull'intero sistema di accoglienza migranti e sullo sviluppo di una rinnovata visione della migrazione, una risorsa e non un costo. I progetti imprenditoriali sono differenti però accomunati da una visione lungimirante e l'incredibile impatto sociale e ambientale sul territorio.

# CAPITOLO 1. INNOVAZIONE SOCIALE: DEFINIZIONE E CONTESTO EUROPEO

## *1.1. Innovazione sociale: definire un quadro Europeo*

Il concetto di innovazione sociale è sempre stato di difficile analisi e definizione. La letteratura è ricca di descrizioni ad hoc che però, in molti casi, non riescono ad offrire una panoramica completa e dettagliata della fenomenologia alla base dell'innovazione sociale. Per uno studio quanto più completo di questo fenomeno è importante partire dal framework europeo, studiando legislazioni e programmi europei e come e quanto l'innovazione sociale abbia acquisito importanza in questo contesto nel corso del tempo.

Una definizione iniziale, che può aiutare alla comprensione, è la seguente: “l'innovazione sociale è un'innovazione che è sociale sia nelle finalità che nei metodi. Più in specifico l'innovazione sociale consiste in nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente rispondono a bisogni sociali (in modo più efficace rispetto ad approcci alternativi) e creano nuove relazioni e collaborazioni” (The Young Foundation, 2010). Questa definisce chiaramente che l'approccio di ricerca nell'innovazione deve concentrarsi su due fronti: i risultati (dell'innovazione) e i processi stessi che portano alla concreta realizzazione di questi output. Perciò questa forma di innovazione va approfondita secondo diversi punti di vista, forniti dal Bureau of European Policy Advisers (Bureau of European Policy Advisers (BEPA), 2011, p. 43):

- “richieste sociali che tradizionalmente non sono affrontate dal mercato o dalle istituzioni esistenti e sono espresse da gruppi vulnerabili della società.” Secondo questo approccio l'innovazione sociale è una risposta ai fallimenti di mercato e/o dello stato e si esplicita con nuove soluzioni che intercettino i bisogni dei più deboli, non inteso meramente dal punto di vista economico (ad esempio in questa categoria possono anche rientrare migranti e giovani disoccupati).
- “sfide sociali in cui il confine tra "sociale" ed "economico" si offusca e che sono dirette verso la società nel suo complesso.”

Questo approccio è idealmente di più ampia portata e conduce a una riflessione sull'intero paradigma economico inducendo ad adottare una nuova prospettiva dove il ritorno economico (di un'azienda, di un agente economico ecc.) deve confrontarsi e tener conto dell'impatto sociale e ambientale dell'agire economico.

- “la necessità di riformare la società nella direzione di un'arena più partecipativa in cui l'empowerment e l'apprendimento sono fonti e risultati di benessere.

Questo approccio è di tipo comunitario e sottolinea come lo stesso processo innovativo debba coinvolgere attivamente una parte consistente della società, che poi beneficerà essa stessa di questi progressi.

Questi tre diversi criteri non sono indipendenti uno dall'altro ma tutti insieme qualificano un nuovo approccio all'innovazione. Nel corso del tempo l'Unione Europea ha legiferato e promulgato diversi programmi che hanno portato a questo sviluppo terminologico dell'innovazione sociale. Le radici di questo percorso partono da due programmi di Coesione Europea<sup>1</sup>, URBAN I (1994-1999) e URBAN II (2000-2006) che hanno posto un particolare accento sull'urbanizzazione e proposto un'idea di sviluppo sostenibile delle comunità. Contemporaneamente hanno assunto grande importanza le iniziative LEADER, dal 1991 al 2006, promosse per coordinare lo sviluppo rurale delle regioni europee, e specialmente l'iniziativa LEADER+, come “un laboratorio per incoraggiare l'emergere di approcci per uno sviluppo integrato e sostenibile”<sup>2</sup>. Un ulteriore programma che è tracciato la via al riconoscimento dell'innovazione sociale è stato EQUAL (2000-2006), “un'iniziativa comunitaria riguardante la cooperazione transnazionale per la promozione di nuovi mezzi per lottare contro le discriminazioni e le diseguaglianze in relazione con il mercato del lavoro.”<sup>3</sup> Soprattutto il punto specifico riguardante l'innovazione rappresenta un punto cruciale perché parla chiaramente di innovazioni sociali come “cambiamenti nei valori delle strutture e processi organizzativi e nei collegamenti tra istituzioni”(Lion, Martini and Volpi, 2006). Queste diverse iniziative non hanno direttamente, o solo marginalmente, coinvolto la definizione del termine innovazione sociale ma sono da considerarsi fondamentali soprattutto per gli obiettivi comuni, quali l'inclusione sociale, lo sviluppo sostenibile e un diverso approccio all'innovazione, che rappresentano veri e propri pilastri dei successivi programmi europei.

Un cambio di passo rappresenta la strategia di Lisbona, specialmente la rivisitata strategia di Lisbona II del 2005 che porta un focus maggiore su 4 aree considerate prioritarie<sup>4</sup>:

- Maggiori investimenti nell'innovazione;

---

<sup>1</sup>I programmi di coesione Europea sono delle strategie dell'Unione Europea che promuovono e supportano il “generale sviluppo armonioso” degli stati membri.

<sup>2</sup> European Commission. "Commission Notice to the Member States of 14 April 2000 laying down guidelines for the Community initiative for rural development (Leader+)." OJEC (2000).

<sup>3</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10237>

<sup>4</sup> <https://portal.cor.europa.eu/europe2020/Profiles/Pages/TheLisbonStrategyinshort.aspx>

- Sblocco del potenziale commerciale, specialmente delle piccole-medie imprese;
- Incremento delle opportunità lavorative per categorie prioritarie;
- Cambiamento climatico e politica energetica.

Sotto questa rinnovata struttura registriamo come l'innovazione sociale inizi ad assumere un ruolo rilevante e una migliore definizione nel contesto delle politiche europee, soprattutto attraverso la definizione dei: “Fondi Strutturali; il metodo aperto di coordinamento per la protezione sociale e l'inclusione sociale (“Social OMC”) ed il programma PROGRESS; il Settimo Programma Quadro” (Sabato, Vanhercke and Verschraegen, 2017).

I Fondi Strutturali (2007-2013), specificamente il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e il Fondo Sociale Europeo (FSE), hanno offerto un'importante chiave di finanziamento agli ambiziosi obiettivi della strategia di Lisbona e, anche non avendo menzionato chiaramente l'innovazione sociale, hanno avuto un impatto innovativo notevole grazie a differenti azioni:

- Focus su rinnovate partnership tra autorità pubblica e società civile;
- Finanziamento di progetti innovativi a forte impatto sociale;
- Incremento della cooperazione transnazionale e pratiche di networking.

Dal punto di vista obiettivamente numerico sono stati stanziati più di 1 miliardo di euro in progetti che combattevano la crescente disoccupazione in maniera innovativa, incoraggiando l'imprenditorialità e progetti di inclusione sociale di soggetti “svantaggiati”.(Hubert, 2010)

L'OMC sociale e il programma PROGRESS non menzionano, anche in questi casi, l'innovazione sociale ma hanno posto obiettivi in linea con le moderne politiche d'innovazione sociale. In particolare l'OMC sociale aveva come principale obiettivo quello della modernizzazione dei sistemi sociali statali degli stati membri e la promozione dell'imprenditoria nei campi della cultura e delle industrie creative<sup>5</sup> mentre il programma PROGRESS è stata di vitale importanza per l'incentivazione all'occupazione come mezzo per contrastare l'esclusione sociale.<sup>6</sup>

Il Settimo Programma Quadro ha invece avuto il grande merito di incentivare l'innovazione europea, con oltre 8 miliardi di finanziamento dal 2007 al 2013 per spingere i temi

---

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/european-coop\\_en](https://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/european-coop_en)

<sup>6</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=it&catId=89&newsId=2112&furtherNews=yes>

dell'innovazione a livello locale, la responsabilità sociale d'impresa e la cooperazione tra attori nei processi innovativi.<sup>7</sup>

Contemporaneamente a questo delinearsi di strategie e politiche per l'implementazione di nuove forme d'innovazione per la crescita e l'occupazione, in cui il concetto di innovazione sociale si andava formando sebbene mai direttamente menzionato, il Bureau of European Policy Advisers (BEPA) riuniva il 19 e 20 gennaio 2009 disparati attori sociali ed economici in workshops sull'innovazione sociale e come implementarle adeguatamente nei programmi dell'Unione Europea. Questo intenso lavoro ha portato alla pubblicazione di un report, nel 2010, dove si sottolinea l'importanza dell'innovazione sociale su due specifici ambiti (Sabato, Vanhercke and Verschraegen, 2017): la riforma dei sistemi di welfare e l'interazione tra la dimensione economica e sociale, in un contesto europeo di forte decadenza seguita alla crisi finanziaria statunitense e la crisi del debito europea che hanno fortemente limitato le capacità di spesa degli stati membri e di conseguenza indebolito i sistemi di protezione sociale in tutta Europa. Nello stesso report si fa riferimento all'innovazione sociale come strumento per bilanciare e contrastare gli effetti della crisi e “un efficace metodo per rispondere alle sfide sociali, mobilitando la creatività delle persone per sviluppare soluzioni e utilizzare al meglio le scarse risorse” (Hubert, 2010). Questo minuzioso lavoro di ricerca ha permesso di riunire diversi attori attivi nell'ambito dell'innovazione sociale (politici, società civile, enti del Terzo Settore), ha portato in auge il concetto di innovazione sociale come fattore di un nuovo modello di sviluppo e guidato poi i leader europei nell'elaborazione della strategia Europa 2020.

Europa 2020, approvata dalla Commissione nel 2010, è il “programma dell'UE per la crescita e l'occupazione (...) che mette l'accento su una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva come mezzo per superare le carenze strutturali dell'economia europea, migliorarne la competitività e la produttività e favorire l'affermarsi di un'economia di mercato sociale sostenibile.”<sup>8</sup> Questa strategia decennale mette tra i suoi principali obiettivi l'occupazione, la Ricerca e Sviluppo (R&S), cambiamenti climatici ed energia, l'istruzione, la povertà e l'esclusione sociale. Questa focalizzazione su tali specifici indicatori chiave fornisce finalmente terreno fertile per la definizione e l'implementazione di processi e metodi legati all'imprenditoria e all'innovazione sociale per i successivi programmi dell'Unione Europea.

---

<sup>7</sup> [https://ec.europa.eu/research/fp7/index\\_en.cfm](https://ec.europa.eu/research/fp7/index_en.cfm)

<sup>8</sup> [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_it](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_it)

Infatti a partire dal 2010 l'innovazione sociale sarà sempre più esplicitamente presente e individuata come tematica chiave per lo sviluppo e la crescita.

Da questo punto di vista, la prima proposta lodevole fu presa con l'iniziativa "Social Innovation Europe" ("SIE"), seguita dalla Direzione Generale dell'Impresa (DG IMPR). La prima iniziativa fu lanciata nel 2011, sotto il programma elaborato nel 2010 dalla Commissione Europea "Innovation Union", che annoverava tre principali obiettivi<sup>9</sup>:

1. Promuovere l'innovazione sociale come fonte di crescita e posti di lavoro;
2. Condividere informazioni e buone pratiche sull'innovazione sociale in Europa;
3. Supportare imprenditori innovativi e mobilitare investitori e organizzazioni pubbliche.

Sotto questo quadro regolativo, il SIE ha avuto il merito di creare un folto network di attori socio-economici impegnati nell'innovazione sociale, quali decisori politici, fondi, organizzazioni private, associazioni e ONG, centri di ricerca.

Un paio di anni dopo, esattamente a febbraio 2013, un ulteriore passo in avanti è stato compiuto con l'approvazione del "Social Investment Package" (SIP), sotto l'iniziativa quadro della Commissione Europea per la lotta alla povertà e all'occupazione. Con questo nuovo programma vengono fornite indicazioni e specifiche aree d'intervento, principalmente su due assi (European Commission, 2013):

- Misure per stimolare l'investimento sociale e più specificatamente: supporto al finanziamento delle imprese sociali; esplorazione di nuove forme di finanziamento (es. micro-finanza); social impact bonds;
- Supporto a condizioni di vita adeguate, attraverso il sostegno di misure di inclusione finanziaria e protezione delle persone in difficoltà economica, obiettivo di fondamentale importanza specialmente dopo la crisi del debito.

Sempre più chiaro è il quadro secondo il quale l'innovazione sociale diventa la parola chiave europea sotto i più disparati ambiti, dall'occupazione alla crescita sino al mondo finanziario. Lo sviluppo delle misure anti-povertà e di stimolo all'occupazione hanno subito una rapida evoluzione e sono state meglio organizzate nel Programma per l'Occupazione e l'Innovazione Sociale (EaSI) che "punta a promuovere un elevato livello di occupazione sostenibile e di qualità, garantire una protezione sociale adeguata e dignitosa, combattere l'emarginazione e la

---

<sup>9</sup> [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social\\_en](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en)

povertà e migliorare le condizioni di lavoro.”<sup>10</sup> Questo strumento finanziario, con 919.469.000 € erogati per il periodo 2014-2020, è come già accennato un’evoluzione di precedenti programmi e infatti verte su tre assi (Sabato, Vanhercke and Verschraegen, 2017):

- Il programma PROGRESS (61% dei fondi allocati), che coordina le politiche dell’Unione Europea in materia di occupazione, inclusione sociale, protezione sociale e comportamenti anti-discriminatori. In particolare “ vuole promuovere processi decisionali basati sulle evidenze, nel campo dell’innovazione sociale e del progresso sociale, in collaborazione con le parti sociali, le organizzazioni della società civile e gli organismi pubblici e privati” (von Jacobi, Edmiston and Ziegler, 2017);
- Il programma EURES (18% dei fondi allocati), per incentivare la mobilità lavorativa all’interno dell’Unione Europea e sviluppare, in contemporanea, servizi per la ricerca del personale;
- Programmi per la micro-finanza e l’imprenditoria sociale (21% dei fondi allocati), per aumentare l’accesso ai micro-finanziamenti e la disponibilità per i gruppi sociali più vulnerabili, oltre a supportare lo sviluppo alle imprese sociali.

Questa nuova strutturazione è fortemente coerente con l’elaborazione dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei del periodo 2014-2020. La regolazione di questi fondi è fortemente complementare con il Programma per l’Occupazione e l’Innovazione Sociale e, per quanto riguarda lo sviluppo dell’innovazione sociale, è data maggiore importanza al Fondo Sociale Europeo (FSE) come “contributo a rendere le politiche più sensibili ai cambiamenti sociali [e] in particolare, a testare e valutare soluzioni innovative prima di implementarle progressivamente (...) per migliorare l’efficienza di tali politiche...” (Sabato and Vanhercke, 2014). Un simile tipo di raccomandazioni è esplicitati per l’utilizzo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) dove le misure intraprese nel campo della ricerca, sviluppo e innovazione devono “promuovere l’inclusione sociale, combattere la povertà e ogni discriminazione.” (Sabato and Vanhercke, 2014)

Il livello di impegno da parte delle istituzioni europee denota grande attenzione all’impatto socio-ambientale delle attività economiche e riconosce come l’innovazione sociale sia la chiave di volta. Questo è chiaro anche dall’uso massiccio e crescente di risorse finanziarie e il delineamento di un quadro metodologico e teorico più stringente. L’Unione Europea è stata in grado di delineare un quadro completo sull’innovazione sociale, avvalendosi di strumenti diversi, quali strumenti finanziari (tra cui i Fondi di Investimento o il Fondo Europeo di

---

<sup>10</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

Sviluppo Regionale), strumenti di visibilità (conferenze e dibattiti locali ed europei o iniziative di sensibilizzazione a un maggiore impegno da parte degli stati membri) e strumenti cognitivi e di networking (i workshop e report prodotto dal BEPA o la piattaforma SIE atta allo scambio di idee ed esperienze).

### *1.2. Determinanti chiave del concetto*

Come appare chiaro dal quadro storico europeo, l'innovazione sociale ha assunto col passare degli anni un ruolo di primissimo piano nella designazione di politiche e altri strumenti comunitari ma risulta ancora difficile riuscire a dare una definizione chiara e precisa di cosa si intenda esattamente con il termine innovazione sociale. Una nota definizione, riconosciuta a livello accademico e che sembra in linea con quanto affermato dal BEPA nel 2010, è quella definita da TEPSIE<sup>11</sup> che definisce le innovazioni sociali come “nuove soluzioni (prodotti, servizi, modelli, processi, ecc.) che soddisfano contemporaneamente un bisogno sociale, più efficacemente rispetto alle soluzioni esistenti, e porti allo sviluppo di nuove capacità o migliorate e relazioni e un uso migliore di asset e risorse. In altre parole, le innovazioni sociali sono positive sia per la società sia per il miglioramento della capacità della società di agire”(Caulier-Grice *et al.*, 2012). Data la presenza di molteplici definizioni, ognuna delle quali in grado di aggiungere un piccolo dettaglio dell'innovazione sociale, è quindi bene procedere con un'analisi che possa identificare le caratteristiche chiave di una innovazione sociale. Gli elementi tra loro interdipendenti che caratterizzano una innovazione sociale sono i seguenti: la migliore soddisfazione di un'esigenza collettiva, innovazione delle relazioni tra gli attori economici e sociali, nuove tecnologie, miglior uso dei beni e risorse disponibili, impatto strutturale e forza economica. (Caroli, 2015)

---

<sup>11</sup> TEPSIE è l'acronimo di un progetto fondato nell'ambito del settimo programma quadro dell'Unione Europea che sta per “The theoretical empirical and policy foundations for building social innovation in Europe.



prima degli ingenti tagli al welfare. Adesso il cittadino deve rendersi consapevole e attivo nel processo di innovazione e quindi diventare produttore e consumatore allo stesso tempo: solo con un coinvolgimento consapevole di ogni attore della comunità, l'innovazione riesce a innescare dei processi riproduttivi e sostenibili a lungo termine. Tra gli effetti benefici il cittadino migliora le proprie abilità e competenze e i bisogni più urgenti di una comunità possono essere adeguatamente fronteggiati.

Il miglior uso delle risorse considera ogni tipo di risorsa: tangibili (ad esempio i rifiuti prodotti dall'uomo), intangibili (finanziarie), fisiche (come spazi e edifici) o latenti (come le capacità e abilità insite in ogni individuo). Il processo innovativo è atto a riconoscere, identificare e elaborare un miglior uso di risorse erroneamente o del tutto non utilizzate. Un campo dove questo concetto assume particolarmente importanza è quello ambientale, dove negli ultimi anni è sempre più avvertita la necessità di un cambiamento radicale (individuale e della società) per combattere il fenomeno del riscaldamento globale. In quest'ottica, ad esempio, si inseriscono gli investimenti finanziari in fondi etici o l'esigenza di modificare il sistema di produzione attuale, sviluppando al meglio la circolarità delle risorse tramite riciclo e riuso.

L'innovazione delle relazioni e dei ruoli può riguardare nuove forme di governance, modelli di economia collaborativa e uno strumento per l'inclusione di soggetti marginalizzati, come migranti o giovani disoccupati. Proprio quest'ultimo punto è di estrema importanza perché l'inclusione in attività sociali e/o economiche di questi profili rappresenta di per sé un'innovazione sociale. Un'altra importante applicazione è, come già accennato in precedenza, il nuovo ruolo del cittadino che è sia consumatore che produttore dei propri bisogni, che aderiscono al meglio alle proprie esigenze. Un rinnovamento sistemico riguarda la collaborazione tra enti pubblici e istituzioni profit per opere di interesse collettivo, ad esempio la ristrutturazione di monumenti storici da parte di imprese private. In questo contesto urbano rientrano anche le opere di riqualificazione urbana di edifici o spazi abbandonati. In definitiva una relazione "innovativa" si distingue per alcuni aspetti: condivisione di valori; ruoli organizzativi fortemente integrati; circolarità delle attività intraprese; utilizzo di tecnologie; impatto non circoscritto ma riproducibile su più vasta scala. (Caroli, 2015)

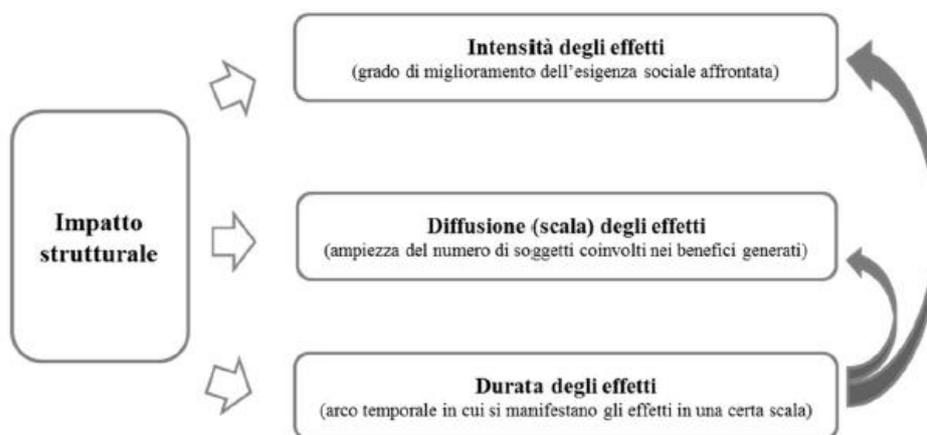
**Tabella 1.1. Elementi di novità nei nuovi modelli relazionali**

<b>Relazione “tradizionale”</b>	<b>Relazione “innovativa”</b>
Condivisione di un obiettivo operativo	Condivisione di una visione e di valori comuni
Ruoli distinti e separati (finanziatore, attuatore, beneficiario)	Ruoli condivisi o comunque fortemente integrati
Attività svolte dagli attori in modo prevalentemente sequenziale e poco interattivo	Attività svolte dagli attori in maniera interattiva e con rilevante circolarità
Generalmente non basata su tecnologie digitali e sistemi “social”	Generalmente basata su tecnologie digitali e sistemi “social”
Impatto organizzativo e strategico limitato e comunque circoscritto all’ambito coinvolto dalla relazione	Impatto organizzativo e strategico rilevante e diffuso in gran parte del sistema

Fonte: Caroli, 2015

La tecnologia, invece, non è un fattore necessario per l’innovazione sociale però permette di innescare processi ad alta innovatività e di migliorare l’interazione tra soggetti sociali. Questo è il caso delle piattaforme di sharing economy, che grazie all’attivazione di queste reti sul web sono in grado di aumentare la portata delle relazioni tra utenti e avere un impatto ancora più grande sulle comunità servite. La componente tecnologica di un’innovazione sociale può permettere ad un’impresa di avere un vantaggio competitivo sul mercato e di diffondere la propria innovazione su larga scala.

**Figura 1.2. Determinanti dell’impatto strutturale dell’innovazione sociale**



Fonte: Caroli, 2015

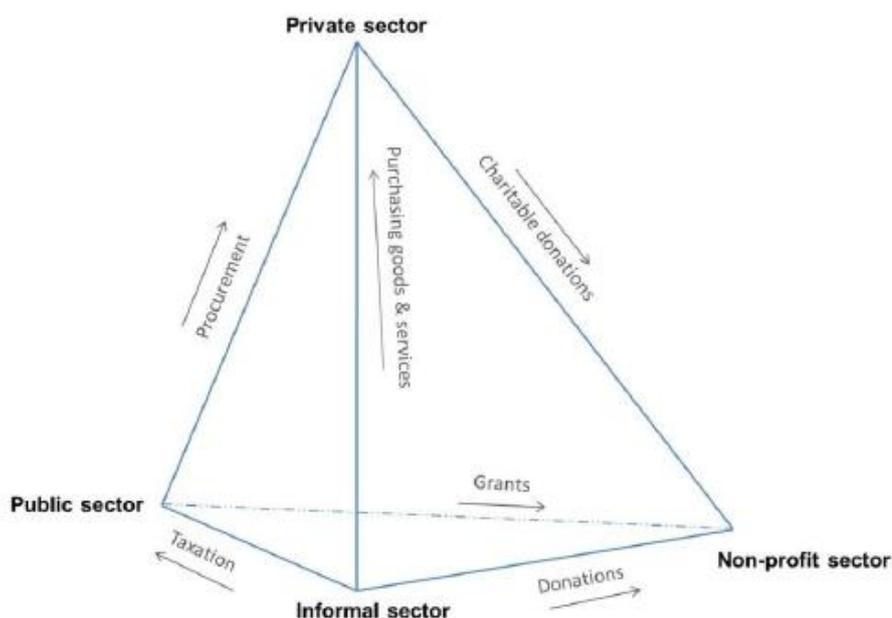
L’impatto strutturale significa che l’innovazione genera un cambiamento rilevante nella società ed è sostenibile a lungo termine. Questo impatto ha come fine ultimo quello di creare un vero cambiamento sistemico che modifichi i precedenti paradigmi socio-economici. In

questo modo la società è maggiormente resiliente agli shock esterni, ad esempio future crisi o ulteriori tagli al welfare, e le imprese stesse diventano parte attiva nel tessuto urbano e “accettate” di buon grado dagli altri portatori d’interesse.

L’impatto strutturale dipende principalmente da tre fattori: durata degli effetti dell’innovazione, la diffusione (e su quale scala) di questi benefici che si diffondono e quanto è profondo il cambiamento instillato nella società a seguito dell’atto innovativo.

La dimensione strutturale è strettamente correlata alla dimensione economica dell’innovazione sociale. Questo aspetto può studiato in differenti modi. Possiamo intendere come forza economica la capacità di un’impresa di generare dei prodotti (o più generalmente degli outputs) che siano in grado in concorrere in un mercato di libera concorrenza oppure che una data innovazione sociale liberi lo spirito imprenditoriale dei soggetti coinvolti che potranno quindi essere in grado di competere con le proprie idee sul mercato. Un esempio storico può essere dato dalla micro-finanza, specialmente dal caso della Grameen Bank, che ha fornito con successo micro-credito a donne e profili svantaggiati di uno dei paesi più poveri del mondo, il Bangladesh. A proposito dei finanziamenti, la forza economica si può anche manifestare con la capacità di un’impresa innovativa di attrarre finanziamenti, come ad esempio i Social Impact Bonds, forme di finanziamento private basate sul raggiungimento di obiettivi sociali misurabili.

*Figura 1.3. Rapporti economici tra i quattro settori*



Fonte: The Young Foundation, 2012

L'innovazione sociale non è un fenomeno circoscritto al settore del non profit, anzi tutti i settori dell'economia hanno strette interconnessioni che permettono l'elaborazione e la diffusione di un'innovazione a impatto sociale.

Il settore non profit, rappresentato da associazioni, ONG e altri enti afferenti al Terzo Settore, è sicuramente quello maggiormente coinvolto in questi processi innovativi per propria natura legislativa e storica. Infatti la loro principale caratteristica è quella di essere radicate nel territorio e quindi hanno l'obiettivo di fornire soluzioni e strategie per combattere le problematiche sociali lì presenti. Il problema principale riguarda la grossa frammentazione del mercato delle non profit, costellato da tante diverse realtà, e i problemi legati al finanziamento. Infatti le loro attività si poggiano principalmente su donazioni di vario tipo, tra cui beneficenza e borse di studio, che non permettono un'accurata analisi e implementazione a lungo termine.

Il settore pubblico è potenzialmente quello che può avere un maggiore impatto nel miglioramento dei bisogni sociali, economici e ambientali di una società. Infatti i maggiori bisogni, che possono andare dall'accesso all'istruzione all'accesso al sistema sanitario garantito per tutti, possono essere soddisfatti dallo stato che però deve affrontare ulteriori problematiche che lo rendono un soggetto più conservatore e restio a intraprendere percorsi innovativi. Negli ultimi anni numerosi fattori hanno reso più complicato l'agire dello stato, dalla crisi dei mutui sub-prime alla crisi del debito europeo sino all'impatto dei flussi migratori in Europa. Questo ha inciso pesantemente sulle casse pubbliche e ha comportato, soprattutto in Europa mediterranea, forti tagli al sistema di protezione sociale per contenere gli alti livelli di debito pubblico accumulati. Nonostante queste forti limitazioni il settore pubblico può ancora avere un ruolo decisivo nel campo innovativo. Alcune misure possono riguardare:

- Il quadro legislativo, quindi la regolazione di nuovi standard legali sull'argomento;
- Il sistema tributario, che può prevedere una diminuzione del costo dell'innovazione o incentivi fiscali ai soggetti innovativi;
- Il quadro dei finanziamenti, specialmente quello della Ricerca & Sviluppo.

Il settore privato è quello che si trova a fronteggiare le più interessanti sfide derivanti dall'innovazione sociale. Questa influenza si può esplicitare attraverso due concetti chiave: la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e il diffondersi di imprese sociali e imprese ibride. Con il termine RSI si definiscono le strategie e gli sforzi messi in campo da un'impresa per rendere il proprio operare più etico e maggiormente in linea con le problematiche sociali. Le

azioni messe in campo sono molteplici e vanno dalla definizione statutaria (in cui si professa di rispettare i diritti umani, il rispetto dell'ambiente ecc.), all'implementazione di un differente modello economico (ad esempio basato sul modello circolare, per il riuso e riciclo di materiali nel processo produttivo) a strategie legali (ad esempio la pubblicazione di un bilancio sociale o la certificazione di finanziamenti etici). In definitiva l'approccio di RSI cerca di coniugare la base della ricerca del profitto economico con le attuali problematiche socio-ambientali per un modello imprenditoriale sostenibile. Un ulteriore aspetto è la crescita di imprese sociali o ibride, che hanno un obiettivo sociale e sono finanziariamente sostenibili. Le più grandi sfide riguardano il mantenimento di un vantaggio competitivo nel libero mercato e l'accesso a maggiori finanziamenti per ottenere un impatto più durevole.

Il settore informale riguarda tutte le attività e le iniziative intraprese da individui, famiglie e comunità che non sono istituzionalizzate e quindi non ascrivibili a uno dei tre settori descritti. Queste attività sono spesso non monetarie e di livello informale e sono attività di supporto, volontariato, azioni collettive e movimenti sociali. Queste rappresentano un terreno fertile per innescare processi innovativi perché partono direttamente dalle radici della comunità d'appartenenza e sviluppano pratiche di condivisione, alla base della sharing economy, e il networking tra agenti sociali diversi. Le maggiori difficoltà connesse a questo settore, mancanza di strutturazione, tempo e fondi, possono essere superati solo con una maggiore interazione con gli altri settori.

È proprio l'interconnessione tra questi quattro settori a offrire gli spunti più interessanti. Ad esempio le partnerships tra settore privato e Terzo Settore permettono delle innovazioni sociali di più ampia portata. Un esempio viene dalla cooperazione tra Grameen Healthcare Services (no profit) e Veolia Water (impresa privata) che hanno dato vita a una nuova compagnia che produce e distribuisce acqua potabile nei villaggi più poveri del Bangladesh.<sup>12</sup> Dal settore informale si intrattengono altre relazioni proficue. Come già anticipato, il rapporto tra imprese private e cittadini permette una produzione condivisa di beni e servizi che rispondono maggiormente ai bisogni della società. Anche il flusso tra settore informale e non profit è molto attivo, sotto forma di donazioni e volontariato che coinvolgono la cittadinanza in processi di imprenditorialità.

Una volta analizzato quanto l'innovazione sociale influisce in ciascun settore, è importante capire quali sono le condizioni che favoriscono il fiorire di idee innovative. Il contesto di riferimento è delineato da tre fattori: il mercato, gli attori coinvolti e i luoghi di interazione.

---

<sup>12</sup> <https://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/grameen-veolia-water-ltd>

Figura 1.4. Condizioni contestuali dell'innovazione sociale



Fonte: Murray, Grice, Mulgan, 2012

La prima condizione contestuale riguarda il mercato. Questo viene inteso come il valore, non puramente economico, percepito dell'innovazione sociale da parte di chi poi ne usufruirà e conseguentemente quanto i fruitori siano determinati a convogliare risorse economiche alla sua realizzazione. Per questo, come anticipato, è importante prima di tutto una chiara definizione del contesto e dei bisogni percepiti dalla comunità. Fatto questo, l'innovazione sociale deve coinvolgere i consumatori rendendoli produttori dello stesso bene e/o servizio di cui hanno bisogno.

La seconda condizione riguarda gli attori sociali coinvolti, che possono essere raggruppati nelle seguenti categorie (Caroli, 2015):

- Stimolatori, identificabili nell'imprenditore sociale che identifica il bisogno, partorisce l'idea e lavora per il coinvolgimento di tutti i portatori d'interesse per la realizzazione;
- Finanziatori, che possono intervenire sia nelle prime fasi dell'ambito progettuale o in seguito per assicurare un maggiore impatto;
- Gestore, che intrattiene relazioni dirette con i beneficiari dell'innovazione;
- Fornitori di risorse specialistiche, a seconda dell'ambito d'intervento;
- Facilitatori, che svolgono la funzione di mediatore tra i soggetti che realizzano l'offerta e coloro che ne beneficiano;
- Beneficiari diretti e indiretti del valore sociale creato, sempre più coinvolti nel processo di realizzazione del progetto.

La definizione di questi ruoli standard non è circoscritta. Nel corso dell'intero arco progettuale alcune figure potrebbero essere impegnate in più fase dell'innovazione, oppure che più ruoli siano ricoperti da uno stesso attore sociale.

L'ultima condizione contestuale riguarda i luoghi dove gli attori abbiano la possibilità di interagire. Per questi si possono intendere sia come spazi fisici che come piattaforme online.

Lo stesso spazio di interazione può essere il risultato dell'innovazione sociale, come accade nei casi di riqualificazione urbana di edifici o quartieri dove la struttura fisica è sia luogo di incontro che output del progetto. Tra le piattaforme web degli esempi esplicativi sono le piattaforme open source, dove ciascun utente può offrire un contributo concreto a un'idea o le piattaforme di condivisione, che collegano utenti tra loro anche molto distanti, che permettono di condividere beni, servizi e conoscenze.

Un'innovazione sociale prevede un lungo percorso progettuale che prevede diverse fasi, non sempre sequenziali e tutte necessarie, descritte precisamente nel “Libro bianco sull'innovazione sociale” (Murray, Grice and Mulgan, 2009):

1. Suggestimenti, ispirazioni e diagnosi
2. Proposte e idee
3. Prototipi ed esperimenti
4. Conferme
5. Organizzazione e diffusione
6. Cambiamento del sistema di riferimento

*Figura 1.5. Fasi progettuali dell'innovazione sociale*



*Fonte: Murray, Grice e Mulgan, 2012*

La prima fase consiste nell'identificare i bisogni ai quali offrire una risposta. L'identificazione del problema prende spesso spunto da fenomeni esogeni che sconvolgono il sistema e permettono a leader e innovatori di "prendersi la scena" e proporre soluzioni. Uno dei fattori principali riguarda il sorgere di una crisi. Questa può essere identificata, ad esempio, in un disastro naturale (come terremoti, uragani...) o l'intensificazione di una variabile esogena come i flussi migratori in entrata, nel caso europeo. Un altro fattore di crisi può provenire dal sistema economico stesso, come si è verificato nel caso delle crisi finanziaria e del debito dello scorso decennio che hanno avuto pesanti ricadute sui bilanci statali e i sistemi di welfare. Anche la scoperta e/o l'adozione di nuove tecnologie offre uno spunto per utilizzarle in maniera efficiente a un problema sociale. Infine un'ulteriore fonte di "ispirazione" è data da studi scientifici e ricerche accademiche. Un esempio di grande attualità è rappresentato dal problema del riscaldamento globale, tesi ormai avvalorata da esperti e accademici e che coinvolge in maniera sempre più diretta la società civile.

Una volta riconosciuto il problema arriva il momento di trovare una risposta, una soluzione alla domanda che ci si pone. Le idee derivano da diverse fonti, come i cittadini, la comunità di riferimento, le imprese o il settore pubblico. In questo caso il maggior successo di una innovazione dipende anche da quanto si riescano a coinvolgere più portatori d'interesse, specialmente i beneficiari dell'innovazione che sarà poi sviluppata. Oltre al coinvolgimento degli attori locali possono essere prese come ispirazione delle idee passate di successo, come l'idea di micro-credito sviluppata da Mohamed Yunus e presa come modello per altre esperienze simili anche in paesi sviluppati. Una metodologia che assume maggiore importanza grazie al proliferare delle nuove tecnologie e lo sviluppo del web è l'Open Innovation teorizzata da Harry Chesbrough. Questo modello di sviluppo della produzione si basa sulla libera informazione e delle idee attraverso differenti dipartimenti ed organizzazioni (Chesbrough, 2012). Questo paradigma, nato per lo sviluppo aziendale, è anche applicabile alla ricerca di soluzioni a problemi sociali, grazie alle numerose piattaforme di networking online.

Una volta trovata l'idea vincente è il momento di testarla e verificarne l'effettiva fattibilità. Questo processo richiede un costante monitoraggio dei potenziali beneficiari e una continua interazione tra domanda e offerta del prodotto/servizio. I modelli più utilizzati sono:

- Messa a punto di prototipi, soprattutto in caso di beni materiali, utilizzati per testare l'effettiva fattibilità del prodotto;

- Beta test, nel quale il prodotto o servizio viene fatto testare a un limitato numero di utenti per raccogliere feedback ed eventuali problematiche;
- Progetti pilota, che testano il livello di impatto di un servizio e sono generalmente utilizzati da associazioni, ONG e settore pubblico.

Le migliori idee che passano con successo la fase di test devono poi confrontarsi con la fase di implementazione del progetto. Quando il servizio o bene innovativo deriva dall'attività del settore pubblico la sfida più difficile riguarda la messa a punto del finanziamento attraverso le casse pubbliche statali, un'impresa resa sempre più difficile dalle più stringenti necessità di ridurre la spesa pubblica. Al di fuori del settore pubblico il sostegno a un progetto sociale innovativo richiede sei elementi chiave:

- Un business plan sostenibile;
- Un modello di governance trasparente;
- Risorse di finanziamento affidabili, soprattutto a medio-lungo termine;
- Il chiaro coinvolgimento del network di attori sociali coinvolti e che prevede il coinvolgimento di volontari;
- Una struttura organizzativa efficiente.

La sfida delle imprese sociali è tutta qui: da un lato, mantenere il proprio focus sulla soddisfazione dei bisogni collettivi individuati e dall'altro, avere una struttura organizzativa che renda l'impresa finanziariamente sostenibile.

La fase della diffusione di un'innovazione sociale prende sentieri differenti dall'usuale "modello a S" della diffusione lineare di un'innovazione, dove la diffusione diventa effettiva dopo un primo momento di adattamento al mercato, per poi doversi confrontare con nuove innovazioni nella fase finale del ciclo del prodotto/servizio. Nel caso dell'innovazione sociale si parla di "diffusione generativa" (Rogers, 2003), intesa come un'espansione che prenderà diverse forme a secondo del bisogno collettivo delle specifiche comunità. Una spinta importante alla diffusione può arrivare da parte del settore pubblico. Uno stato ha a disposizione diverse misure per facilitare il processo, come la promulgazione di politiche pubbliche (magari ispirate dal successo di un dato progetto), la diffusione di buone pratiche, il commissariamento di studi e ricerche approfondite e l'elaborazione di norme che agevolino il proliferare di innovazioni sociali, quali ad esempio regolazioni in favore di un processo produttivo circolare o per il rispetto dell'ambiente. Un ulteriore elemento di diffusione è dato dall'ispirazione che i risultati di talune innovazioni sociali possono avere nei confronti di altri

attori sociali, così motivati a prendere spunto da queste e accelerare il processo di diffusione generativa.

L'obiettivo più ambizioso, anche per questo non sempre raggiungibile, di un'innovazione sociale è il cambiamento del sistema di riferimento, nel senso che i processi produttivi cambiano e si assiste a una netta ri-concettualizzazione dei beni e servizi prodotti. La grande portata di un cambiamento sistemico non può essere affrontata da un singolo settore, ma coinvolge diverse variabili, quali un cambiamento nei comportamenti dei cittadini e un rinnovamento culturale, legislativo e di policy. Inoltre questo tipo di cambiamenti avvengono soprattutto in fasi di crisi, che incentivano indirettamente un rinnovamento sistemico. Un esempio di cambiamento del sistema è dato dalla questione ambientale. Questo ha coinvolto in primis la società civile, soprattutto da associazioni e ONG ambientali. La voce della cittadinanza coinvolta è stata resa più autorevole grazie ad esperti e accademici e i loro risultati che evidenziano quanto catastrofici potranno essere gli effetti del cambiamento climatico. La reazione è arrivata sia dal settore pubblico che da quello privato. Gli stati, Unione Europea in primis, legiferano sempre di più in favore di clima, con regolamentazioni che vanno dal bando della plastica monouso alla riduzione di emissioni di gas serra, anche con accordi internazionali (accordo di Parigi del 2015). La spinta pubblica e la maggiore consapevolezza della società civile ha un impatto anche sulle pratiche aziendali. Infatti le aziende adattano sempre più il proprio modello produttivo e certificano la propria attenzione all'impatto ambientale delle proprie azioni con maggiore trasparenza. Come certificato in precedenza un cambiamento di sistema prevede che ogni branca della società, dal settore pubblico al profit sino alla società civile, siano corresponsabili e coinvolti nel processo di rinnovamento.

## CAPITOLO 2: IMPRENDITORIA E INNOVAZIONE SOCIALE

In seguito a un'analisi, in primis concettuale, ma soprattutto storica e programmatica dell'innovazione sociale è importante studiare più approfonditamente le strutture organizzative e il principale attore nella "promozione" di questi processi innovativi, in particolar modo in Italia. A questo proposito sarà approfondito lo studio dell'impresa sociale quale sovrastruttura dell'innovazione sociale e la sua evoluzione, non solo legislativa, che va dall'istituzione della cooperativa sociale all'impresa sociale sino a nuove forme ibride, tra le quali una di recente regolamentazione come la società benefit. Questo sarà il pretesto per analizzare la figura che porta avanti i cambiamenti innovativi e che connette il mondo no profit con il mondo aziendale e coinvolge tutti gli stakeholder, dal settore civile al settore pubblico. Questo profilo è individuato nell'imprenditore sociale, anch'esso figura dinamica. La sua evoluzione parte dal concetto di imprenditore come agente di rottura dell'equilibrio economico sino alla figura più attuale di imprenditore sociale che definisce la realizzazione di bisogni della comunità e che assume connotati fondamentali nella gestione delle organizzazioni ibride e per portare avanti un rinnovamento socio-ambientale nei processi produttivi.

### *2.1. Dalla cooperativa sociale alle imprese ibride*

Il termine impresa sociale non è di nuova definizione né un concetto così recente nel contesto italiano. Già negli anni '80 è stata chiara la diffusione di "alcune iniziative private di nuova costituzione, spesso avviate e gestite da volontari, impegnate (...) direttamente nella produzione di servizi sociali e in attività produttive volte a favorire l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate" (Borzaga, 2009). Proprio la diffusione di queste iniziative e la mancanza di un chiaro ordinamento regolativo ha spinto i legislatori a promulgare la "Disciplina delle cooperative sociali"<sup>13</sup> che risulta di capitale importanza storica perché fornisce un primo quadro chiaro in ambito legislativo. Questa legge definisce, nell'art.1, che "Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini"<sup>14</sup> e anche i due ambiti di applicazione:

- I. La gestione dei servizi socio-sanitari ed educativi;
- II. lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

---

<sup>13</sup> Legge n.381 dell'8 novembre 1991, entrata in vigore nel 18 dicembre 1991.

<sup>14</sup><https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/12/03/091G0410/sg>

Le cooperative sociali in Italia hanno avuto il grande merito di iniziare un percorso di innovazione nelle politiche sociali e di promuovere “una moderna idea di dignità umana riguarda la gestione di casi di disabilità e malattia mentale, prima inappropriate” (Borzaga and Alceste, 2003). Grazie alla promulgazione di questo disegno di legge la forma cooperativa ha assunto prevalenza nel territorio italiano e anche portato alla ricerca di nuove strutture organizzative . Da una parte queste cooperative hanno sostenuto percorsi di erogazione di servizi “innovativi”, quali la sanità leggera, l’agricoltura sociale e le energie rinnovabili, ma altre realtà hanno preferito adattare le proprie attività al fabbisogno dell’offerta richiesta dai cittadini. Accanto all’evoluzione delle cooperative si sono anche registrati dei mutamenti sociali, negli anni seguenti, sia in ambito italiano che europeo che hanno portato a una rinnovata necessità di affinare la legislazione per favorire la crescita e l’operatività di questi soggetti. Negli anni 2000 quindi si osserva la necessità di superare una dicotomia troppo rigida data dal dualismo Stato-imprese private e riconoscere al Terzo Settore un ruolo di maggiore interesse e importanza per “riportare l’attività economica di mercato alla sua vocazione originaria, quella di essere strumento di umanizzazione dei rapporti interpersonali” (Zamagni, 2005). L’organizzazione strutturale che si va formando, nello specifico l’impresa sociale, rappresenta una presa di coscienza del legislatore delle possibilità di partnership tra società civile e autorità pubblica che possono fornire risposte positive per l’evoluzione dei sistemi di protezione sociale. Così l’impresa sociale che si delinea in tutta Europa a cavallo tra gli anni ’90 e i 2000 possiede delle precise caratteristiche chiave, in ambito economico-imprenditoriale e sociale (Borzaga and Defourny, 2001).

Infatti in ambito imprenditoriale si notano queste peculiarità:

- produzione di beni in forma continuativa e professionale;
- elevata autonomia di gestione;
- assunzione da parte di fondatori e proprietari di un significativo rischio economico;
- la presenza, accanto ai volontari, di lavoratori retribuiti.

Invece dal punto di vista sociale, i tratti in comune riguardano:

- l’obiettivo di produrre benefici per la comunità e/o soggetti svantaggiati;
- carattere collettivo dell’iniziativa;
- governo assunto da soggetti diversi dai proprietari di capitale;
- partecipazione allargata ai processi decisionali;
- non distribuzione degli utili.

In questo contesto nasce la “Disciplina delle imprese sociali”<sup>15</sup> che riconosce come imprese sociali “tutte le organizzazioni private che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale.” La legge italiana presenta delle piccole differenze rispetto alle altre esperienze di imprese sociali in Europa. Innanzitutto c'è una chiara precisazione dei settori di intervento, più precisamente: “assistenza sociale; assistenza sanitaria; assistenza socio-sanitaria; educazione, istruzione e formazione; tutela dell'ambiente e dell'ecosistema; valorizzazione del patrimonio culturale; turismo sociale; formazione universitaria e post-universitaria; servizi culturali; formazione extra- scolastica; servizi strumentali alle imprese sociali.” Questa definizione nel dettaglio dei settori di intervento in qualche maniera limita l'intervento sociale perché pone l'accento sui settori operativi piuttosto che sui processi e gli obiettivi del perseguimento di un interesse generale. Un ulteriore dettaglio di distinzione riguardo l'assetto di governo, che prevede il coinvolgimento di almeno due portatori d'interesse: i lavoratori e i beneficiari delle attività. L'ultima sostanziale differenza riguarda le modalità di rendicontazione del bilancio, infatti, insieme a quello economico, l'impresa sociale deve “redigere e depositare presso il registro delle imprese il bilancio sociale (...) in modo da rappresentare l'osservanza delle finalità sociali da parte dell'impresa sociale.” Questo articolo ci aiuta a comprendere la portata dell'azione dell'impresa sociale. Si parla di un'impresa che, mossa da ragioni sociali, impiega diverse risorse, monetarie e umane. Ulteriormente intrattiene rapporti con stakeholders di diversa natura, soprattutto mossi da obiettivi e ragioni anche sensibilmente differenti, e per le imprese di maggiore dimensione la guida può essere affidata a manager (o dirigenti) che possono soddisfare al meglio la mission sociale solo se spinti principalmente da motivazioni di carattere intrinseco, cioè che credono fermamente nella ragione sociale di questa. Per questo il bilancio sociale “costituisce uno strumento mediante il quale si consente ai manager mossi da motivazioni intrinseche, di rendere visibili le ragioni della propria scelta e di documentare il peso che nella vita dell'organizzazione viene attribuito ai comportamenti non opportunistici” (Zamagni, 2005). Lo sviluppo sul territorio però non si è fermato all'introduzione dell'impresa sociale nel 2006 ma il Terzo Settore è in continuo aggiornamento, soprattutto per rispondere all'incidenza numerica e la situazione attuale del paese. Una ricerca di Iris Network<sup>16</sup> attesta che - sono presenti sul territorio italiano oltre 12000 cooperative sociali (ai sensi della legge n.381/91) ma solo 774 imprese sociali (costituite ai sensi della legge 118/05) - (Venturi and Zandonai, 2014b).

---

<sup>15</sup> Legge 13 giugno 2005, n. 118". pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 97 del 27 aprile 2006 .

<sup>16</sup> Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale, <https://irisnetwork.it/>

Questo testimonia che, da una parte, questo limitato numero di imprese sociali non permette di dare vita a un processo di rinnovamento sistemico e capillare su tutto il territorio. Inoltre certifica che la forma legislativa individuata ha necessità di una riforma, magari allargando lo spettro degli ambiti in cui un'impresa sociale può agire, e che questa tipologia necessita di qualche misura di incentivazione. L'espansione di questo settore può anche arrivare come una risposta al quadro socio-economico attuale, che presenta diverse problematiche sociali: tagli al welfare e irrigidimento dei bilanci pubblici; difficoltà nella gestione dei beni pubblici, principalmente da parte delle amministrazioni locali; la crescente competizione data non solo da imprese sociali ma anche da soggetti economici esterni.

Il processo innovativo è inarrestabile e fornisce la linfa vitale che permette un'evoluzione dell'impresa sociale, portando anche il legislatore a intervenire con obiettivi di regolamentazione in taluni casi. I fenomeni più interessanti che si sono susseguiti sono stati la creazione di un modello legislativo di imprenditoria innovativa, ovvero le start up innovative (e la variante "a vocazione sociale") e la nascita di un settore ibrido, solo in parte regolamentato, di organizzazioni orientate sia al settore profit che non profit che hanno ricombinato la contemporanea realizzazione di obiettivi sociali ed economici con nuove strutture organizzative e gestionali.

Le start-up vengono considerate come un veicolo che può trainare processi e prodotti innovativi, soprattutto nei campi delle tecnologie e del web. L'interesse per il mondo delle start up nasce soprattutto dall'esigenza di colmare quel gap innovativo con i paesi più proficui in Europa. Questo gap è dovuto alla prevalenza di imprese di dimensione medio-piccola sul suolo italiano e la riluttanza, a causa della prevalenza di un modello a gestione familiare e quindi poco propenso al rischio, a prendersi la responsabilità di destinare parte del fatturato all'innovazione, sia di processo che di prodotto. Queste sono alcune delle motivazioni che hanno portato il legislatore alla promulgazione del decreto-legge "Ulteriori misure urgenti per la crescita del paese"<sup>17</sup> nel 2012. È soprattutto l'articolo 25 della sezione IX a interessare qui particolarmente perché propone di "favorire la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico, la nuova imprenditorialità e l'occupazione". Le start-up innovative, in Italia, sono società di capitali non quotate che, principalmente, non distribuiscono utili e hanno come oggetto prevalente "lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico."

---

<sup>17</sup> Decreto-legge n.179 del 18 ottobre 2012, coordinato con la legge di conversione n.221 del 17 dicembre 2012 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale 18 dicembre 2012, n. 294.

Oltre queste specificità una start up innovativa deve possedere almeno uno dei tre seguenti requisiti: spese in Ricerca & Sviluppo pari ad almeno il 15% del valore tra costo e valore totale della produzione; un terzo di personale in possesso di dottorato di ricerca (o in corso) oppure in possesso di laurea e che abbia svolto di ricerca, certificata, da almeno 3 anni; il possesso di almeno una privativa o brevetto industriale. Una delle note più importanti di questo decreto è il riconoscimento della “start-up innovativa a vocazione sociale”, che è regolamentata dai requisiti prima elencati e che agisce nei settori descritti nella legge 118/05 sull’impresa sociale. Inoltre va sottolineata l’obbligatorietà della redazione di un “Documento di descrizione di impatto sociale” che dovrebbe fornire “una previsione quanto più possibile accurata e attendibile circa l’impatto sociale che intende generare attraverso le proprie attività” (Vesperi and Lenzo, 2016). I benefici derivanti dalla costituzione di una start-up innovativa sono molteplici e riguardano, tra gli altri:

- procedure amministrative più snelle;
- benefici fiscali di varia natura;
- autorizzazione alla raccolta fondi tramite piattaforme di crowdfunding;
- esenzione dalla legge sulla bancarotta.

Chiaramente questo sforzo legislativo libera il potenziale per una maggiore diffusione di processi di innovazione sociale sul territorio e tutte le agevolazioni e il sostegno all’innovatività sono un forte incentivo a intraprendere percorsi di Ricerca & Sviluppo più strutturati rispetto al passato. Però i dati attuali, all’anno 2018, dicono che mentre la nascita di start-up innovative è fiorente e si registrano quasi 10000 unità, solo poco più di 200 sono “a vocazione sociale” (anche se in crescita del 22% nel periodo 2017-2018).<sup>18</sup> Tra gli aspetti positivi va registrato che anche le start up innovative attraverso le proprie ricerche sono in grado di agevolare lo “partnership profit/non profit connotate da un’innovazione tecnologica orientata all’impatto sociale”(Venturi and Zandonai, 2014b).

Questi risultati sono incoraggianti, non solo dal punto di vista numerico. Ogni progresso legislativo in risposta agli stimoli esterni derivanti dalle sfide sociali in corso permette di incentivare lo sviluppo di forme organizzative che incoraggiano la diffusione di innovazioni a forte impatto socio-ambientale. Questa evoluzione continua si mostra chiaramente con la nascita di organizzazioni ibride, che agiscono in uno spazio “grigio” tra mondo profit e mondo non profit, e sono la risposta più efficace per l’implementazione di innovazioni sociali e radicali di grande impatto.

---

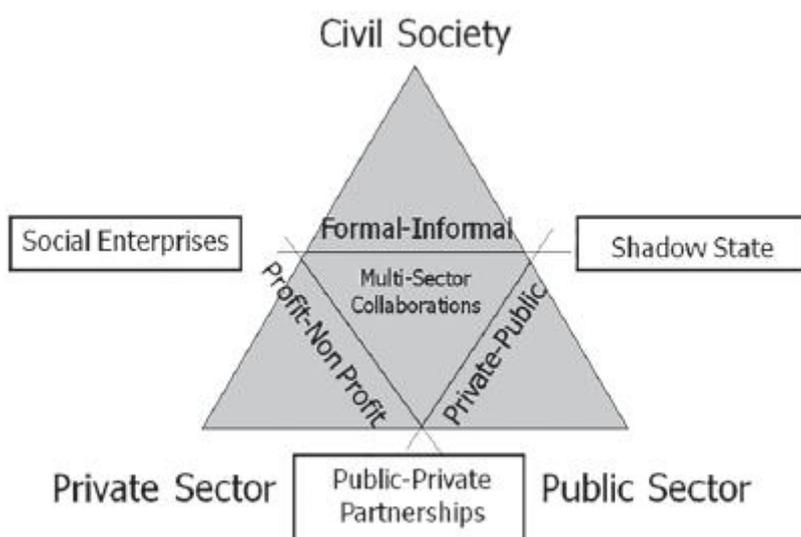
<sup>18</sup><https://impact.startupitalia.eu/2019/03/18/ecosistema-italiano-innovazione-sociale/>

## 2.2. Ibridi organizzativi per l'innovazione sociale

Le organizzazioni ibride sono “realità che si collocano su entrambi i lati della linea di demarcazione for profit/non profit, ovvero riducono questo confine assumendo missioni sociali, come i soggetti non profit, ma producendo al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire la loro missione, come le imprese for profit”(Venturi and Zandonai, 2014a).

La capacità di tenere unite una sensibilità economica e sociale allo stesso tempo permette di coniugare al meglio il termine sostenibilità, inteso come l'eventualità per queste imprese di portare avanti un cambiamento del sistema e, in parte, del paradigma economico dominante. Nella letteratura questi soggetti vengono descritti come operanti, da un lato, tra la sfera pubblica e il settore non profit. D'altro lato, vengono collocate tra il settore profit e quello non profit.

Figura 2.1. Ibridi organizzativi e collocamento settoriale



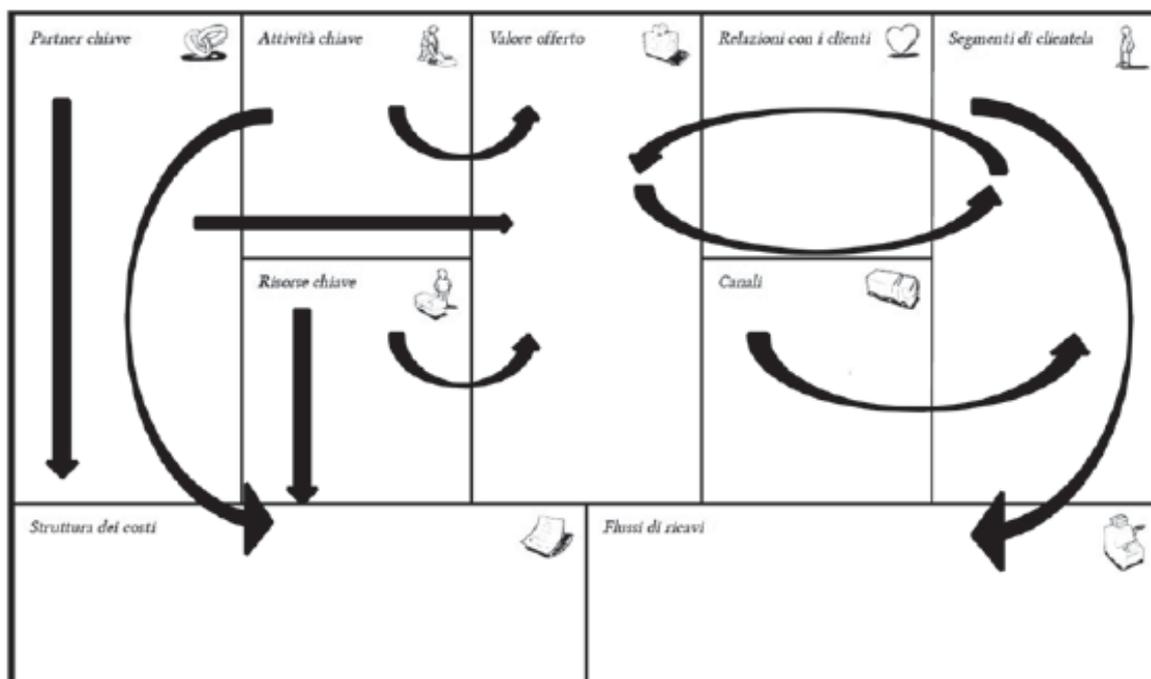
Fonte: Venturi e Rago, 2017

Gli ibridi tra settore no profit e autorità pubblica sono anche chiamati ibridi del Terzo Settore e rappresentano la sua naturale evoluzione “quale ambito intermedio strettamente collegato all'azione dello Stato con il quale condivide il fine di pubblica utilità dei beni prodotti e dei servizi erogati” (Brandsen and Karré, 2011) e che quindi può contribuire a quella creazione di un sistema di welfare dove il consumatore è anche produttore dei servizi di cui necessita.

Invece, gli ibridi a metà tra settore profit e no profit (es. le benefit corporation americane e società benefit italiane) coniugano finalità sociali con attività commerciali, con l'obiettivo di superare la dipendenza mutualistica dal sistema filantropico delle donazioni. Lo sviluppo è stato molto interessante in determinati settori: micro-finanza, povertà, sviluppo economico, cultura, ambiente, politiche abitative, sanità (Mair, Battilana and Cardenas, 2012).

Le organizzazioni ibride hanno il fine di accompagnare delle innovazioni di sistema. Questo si riflette nella costruzione di un modello di business, inteso come “un insieme di competenze organizzate in modo tale da facilitare la creazione di valore utile a perseguire obiettivi strategici economici e/o sociali” (Seelos and Mair, 2007), che in questa nuova strutturazione prevede stretti rapporti tra le variabili chiave e interconnessioni di tipo circolare nell'impatto di ogni voce presente.

Figura 2.2. Modello di business plan



Fonte: Venturi e Rago, 2017

Secondo la definizione di un business plan la scelta dei consumatori da servire è connessa al valore loro offerto. Nel caso di un processo innovativo sociale la relazione con i clienti è evoluta in modo che il consumatore è maggiormente integrato nella definizione dei propri bisogni e ne contribuisce attivamente alla sua formazione. A questo proposito le attività chiave prevedono la mobilitazione del consumatore con processi di tipo partecipato, come può essere la creazione di una piattaforma di condivisione, in linea con la sharing economy. In questa ottica sociale, la scelta dei partner non è mossa solo dalla definizione di un valore

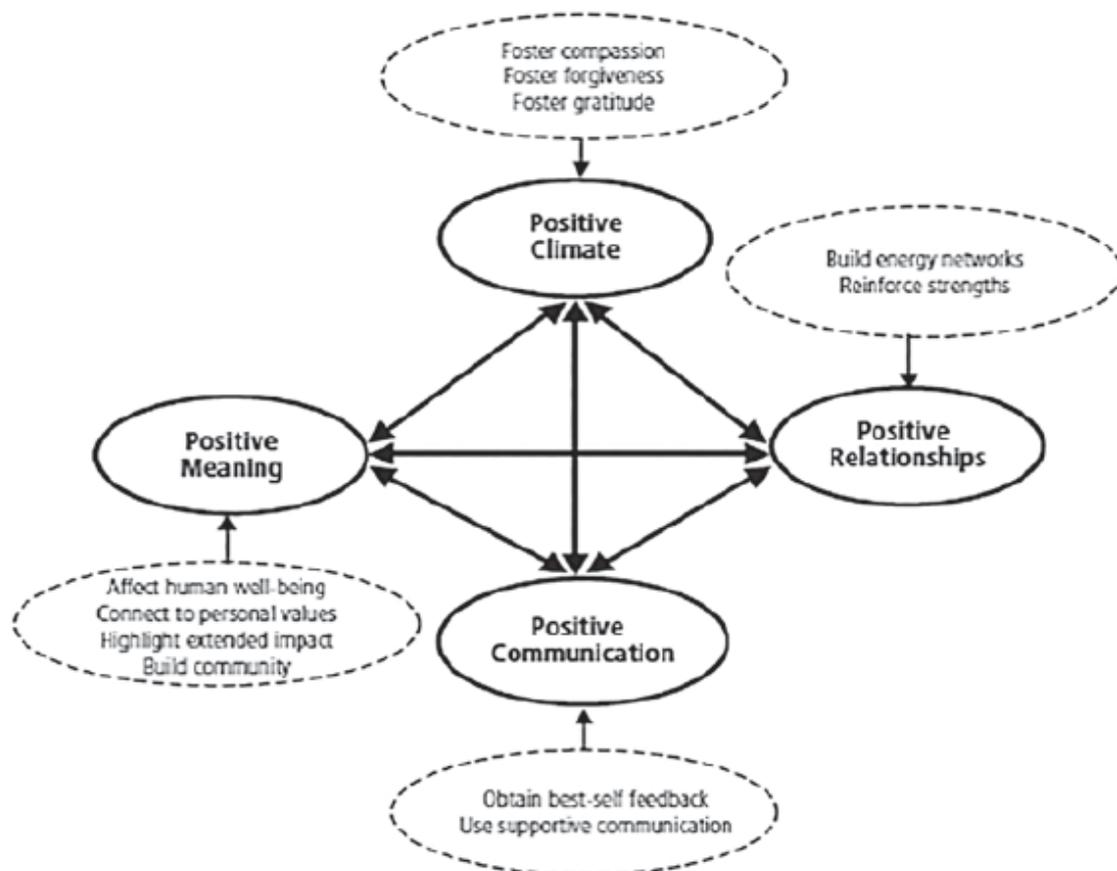
economico, ma soprattutto di un valore aggiunto per l'impresa e gli stakeholders stessi radicati sul territorio o all'interno della comunità. A tal proposito il sistema di governo di un'impresa ibrida prevede una struttura di multistakeholdership, dove l'impresa è fulcro di relazioni di diverso tipo con portatori d'interesse che possono perseguire obiettivi diversi. In questo caso è necessaria una maggiore focalizzazione sulla soddisfazione dei bisogni della comunità e la ricerca di un punto d'intesa nei soggetti parte di questa catena del valore. Quindi l'attività di governo deve rispettare tre principali condizioni (Propersi, 2011):

- strategica, ovvero orientata all'individuazione delle strategie di crescita e di sviluppo dell'organizzazione;
- organizzativa, cioè come guida e coordinamento degli organi direzionali e, di conseguenza, dell'intera organizzazione;
- politica, ovvero di coordinamento delle finalità dell'organizzazione e a garanzia della continuità dell'azione svolta attraverso il soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder.

Un aspetto importante per la comprensione della portata potenziale dell'innovazione sociale riguarda le fonti di finanziamento dell'organizzazione ibrida. Accanto a fonti più tradizionali, quali proventi derivanti da vendita di prodotti/servizi, sussidi pubblici e aiuti statali (o fondi europei) e finanziamenti di tipo filantropico (come donazioni), assume una crescente importanza l'impact investing, "attività che mira a generare non solo un ritorno economico per gli investitori, ma anche e soprattutto di tipo sociale e ambientale"(Fiorentini and Calò, 2013), in forma di prestiti o finanziamenti equity. Questo sistema di finanziamento rappresenta un corretto bilanciamento nel compimento del fine ultimo dell'impresa ibrida: conseguire un fine sociale e al contempo un profitto economico, soprattutto in ottica di sostenibilità economico-finanziaria. La struttura organizzativa non è, però, sufficiente a trainare un'organizzazione ibrida verso la sua mission. È necessaria la spinta di un leader che sappia trasmettere le proprie idee, riesca a coinvolgere grazie alla sua figura carismatica e installi una mentalità positiva, la cosiddetta "positive leadership"(Caza and Cameron, 2009) in tutti i suoi collaboratori. Le condizioni contestuali per questa tipologia di leadership sono:

- contesto che incoraggia la comprensione e la tolleranza;
- capacità di perseguire la realizzazione e il rispetto dei valori degli individui coinvolti;
- comunicazione bi-direzionale;
- costruzione di relazioni virtuose basate sulla fiducia.

Figura 2.3. Caratteristiche della positive leadership



Fonte: Caza e Cameron, 2009

La legislazione italiana si è comunque mossa per regolamentare, almeno in parte, queste organizzazioni ibride. Il punto di partenza è rappresentato dalle benefit corporation americane che, con il supporto dell'ente no profit B Lab, "volontariamente rispetta i più alti standard di scopo, responsabilità e trasparenza" (Honeyman, 2014). Il B Lab<sup>19</sup> si propone essenzialmente di conseguire questi obiettivi:

1. favorire la nascita di una comunità di imprese che ottengano la certificazione B Corp;
2. favorire la legislazione in favore della nascita di imprese for benefit;
3. utilizzare uno strumento utile per gli investitori per valutare l'impatto socio-ambientale delle imprese in cui investono.

<sup>19</sup> B Lab è un ente non-profit con sede a Wayne, Pennsylvania, che ha creato e promuove la certificazione B Corporation.

Da questa interessante esperienza americana trae ispirazione il legislatore italiano nella promulgazione della legge di stabilità 2016<sup>20</sup> che introduce nell'ordinamento italiano la società benefit. La principale novità rappresentata da questa forma giuridica sta nella duplice finalità dello scopo di lucro e del beneficio comune, come indicato nel comma 376 “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 ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.”<sup>21</sup>

I punti divisivi rispetto alla legislazione sull'impresa sociale toccano diversi punti, quali:

- la qualifica di impresa sociale può essere acquisita da tutti gli enti privati mentre la qualifica di società benefit è possibile solo per le società;
- l'impresa sociale prevede l'assenza dello scopo di lucro mentre le società benefit integra la mission del beneficio comune alla finalità economica (della massimizzazione del profitto);
- mentre nella legislazione dell'impresa sociale gli ambiti di interventi per l'interesse comune sono descritti accuratamente (e quindi in parte limitati), nelle società benefit il beneficio comune è descritto come “«il perseguimento, nell'esercizio dell'attività di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente.” Questo identifica come le società benefit nascano per bilanciare l'attività puramente economica a una finalità sociale.
- Il regime tributario agevolato è riconosciuto solamente all'impresa sociale.

I dati sulla crescita di questa organizzazione ibrida (dati tratti da Bianchini and Sertoli, 2018) sono abbastanza incoraggianti perché vedono sul suolo italiano ben 187 società benefit e un trend di incoraggiante aumento anno dopo anno. A fronte di questo, è bene registrare una problematicità riguardante l'oggetto sociale. Come espresso dal codice civile, una società benefit deve indicare nell'oggetto le finalità di beneficio comune che si vogliono perseguire. Il problema risiede nel fatto che, data la grande generalità di questa previsione, almeno un quarto delle società benefit si limita alla previsione statutaria, non indicando uno specifico beneficio comune.

I modelli organizzativi regolamentati dalla legislazione italiana sono di diversa natura e presentano punti di contatto ma anche differenze sensibili che permettono di affrontare

---

<sup>20</sup> Legge 208/2015, entrata in vigore il 1° gennaio 2016. Di particolare interesse i commi 376-384, relativi alla società benefit.

<sup>21</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>

problematiche sociali e obiettivi di inclusione attraverso differenti modalità. Inteso come queste imprese (nell'accezione più generale del termine) rappresentino la sovrastruttura di incubazione e realizzazione di innovazioni sociali, è importante a questo punto accentuare anche la figura dell'agente socio-economico, l'imprenditore sociale, che è in grado di coniugare la visione benefica con quella economica e innesca in prima persona percorsi innovativi a forte impatto socio-ambientale.

### *2.3.L'imprenditore come motore dell'innovazione sociale*

La figura dell'imprenditore è quanto di più affascinante e influente nel mondo dell'economia. Il profilo imprenditoriale è influenzato dal tipo di società in cui si sviluppa ma, d'altro canto, un modello imprenditoriale può modificare e addirittura stravolgere un ordine economico grazie alla sua carica innovativa. Per comprendere quanto sia importante il legame tra imprenditore sociale e innovazione, oltre all'impatto generato nello sviluppo di una comunità, è necessario indagare la figura dell'imprenditore, più in generale, e capire come si è evoluta la sua azione dal punto di vista teorico ed empirico.

Il sistema economico capitalista è stato il fondamento per la creazione di una cultura imprenditoriale e che incentivasse la fioritura di questo nuovo profilo lavorativo. L'economia capitalista, che si sovrappone per molti aspetti all'economia di mercato, presenta le seguenti peculiarità:

1. La divisione del lavoro, che porta anche una semplificazione delle mansioni svolte e quindi allarga lo spettro dei profili arruolabili;
2. L'orientamento dell'attività economica allo sviluppo e all'accumulazione, non più da condannare perché visto nell'ottica di un'accumulazione per le future generazioni;
3. Il principio della libertà d'impresa, che è la base fondativa dell'imprenditoria. Questa implica la competizione economica che è la base del libero mercato;
4. "La motivazione del profitto"(Sen, 2009). Questo riduce tutta l'attività dell'homo economicus alla ricerca della massimizzazione dei profitti aziendali, da distribuire ai fornitori di capitale.

Soprattutto l'ultimo punto emerge con grande forza dalla rivoluzione industriale e la creazione di grandi imprese che poggiano i propri principi nelle caratteristiche chiave enunciate sopra. L'ottocento vede l'affermarsi di grandi campioni industriali e la supremazia del paradigma produttivo fordista. L'idea di imprenditore in questo periodo storico è ben definita da Say: " "L'imprenditore sposta le risorse economiche in un'area di maggiore

produttività e maggiore rendimento”(Say, 1803) e quindi la figura imprenditoriale crea valore grazie a un miglior uso delle risorse disponibili. Contemporaneamente ai grandi progressi scientifici e industriali dell’epoca, negli Stati Uniti alcuni imprenditori assumono una posizione di maggiore responsabilità, non puramente economica, che riguarda lo sviluppo e la crescita personale dei propri dipendenti. Questo modello filantropico coinvolge grandi industriali dell’epoca, come Andrew Carnegie e Henry Ford. Questo è evidente nel 1919, quando Ford a fronte di un surplus accumulato dagli ottimi risultati di vendita propose di destinare parte degli utili a beneficio dei lavoratori, per un miglioramento delle loro condizioni di vita. Ma incontrò l’opposizione dei fratelli Dodge, soci di minoranza, che riuscirono a spuntarla nella storica sentenza “Dodge vs. Ford”<sup>22</sup>, dove fu ribadito il principio secondo cui l’unica responsabilità dell’imprenditore è la massimizzazione del profitto per gli azionisti. Essenzialmente la filantropia d’impresa presenta dei pro e contro: da una parte può migliorare realmente le condizioni di vita del lavoratore però d’altra parte questa crescita personale sarà comunque subordinata alle decisioni e ai voleri del proprietario di capitale e in qualche modo considerabile come mortificante dagli stessi lavoratori.

La visione dell’imprenditore però viene arricchita ulteriormente nel corso del ‘900 e le sue funzioni produttive strettamente connesse all’innovazione. Sotto questo aspetto è di fondamentale importanza l’apporto dell’economista Joseph Schumpeter, che introduce il concetto di “distruzione creativa” nell’economia di mercato. In questo processo gli imprenditori “hanno la funzione di riformare o rivoluzione il modello di produzione”(Schumpeter, 1942). L’andamento economico, in particolare quella dei paesi sviluppati, tende a stabilizzarsi in taluni periodi e a mantenere uno stato stazionario. Il compito dell’imprenditore è quello di azionare meccanismi di innovazione, intesi come nuovi beni di consumi, nuovi metodi di produzione o trasporto, nuovi mercati e nuove forme di organizzazione aziendale. Gli imprenditori, secondo questa teoria, sono consideranti agenti del cambiamento che rivoluzionano il modello economico dominante e ne agevolano lo sviluppo.

Contemporaneamente allo sviluppo concettuale dell’imprenditore si registrano anche casi di evoluzione empirica rispetto al capitalismo filantropico. Uno dei più importanti, ancora oggi modello di riferimento per l’imprenditoria sociale, è rappresentato da Adriano Olivetti (1901-1960) e la gestione dell’omonima fabbrica. Al centro del suo progetto c’è l’uomo, il lavoratore inteso non più come mero esecutore di azioni ripetitive dettate dall’industriale di turno ma come soggetto pensante e soprattutto risorsa fondamentale da includere nel processo

---

<sup>22</sup> Macey, Jonathan R. "A close read of an excellent commentary on Dodge v. Ford." (2008).

produttivo per migliorare la competitività dell'impresa. Questo concetto è stato anche definito come "fioritura umana della persona"(Ceva, 2010). Questa definizione restituisce bene l'archetipo di lavoratore della Olivetti: pensante, libero e stimolato a prendere l'iniziativa quando ritenuto necessario. Questa cura e l'attenzione minuziosa al rispetto del capitale umano della propria classe operaia restituisce la centralità della partecipazione operaia alla vita dell'impresa. Il ruolo di Olivetti come innovatore si concentra su due principali assi: la tutela della dignità del lavoratore, non solo intesa come tutela del posto di lavoro, e l'importanza del tessuto imprenditoriale per dar vita a un cambiamento sociale nella comunità. Per questo la fabbrica, intesa come luogo di lavoro tipico degli anni '30-'40, è il vero motore dello sviluppo economico e sociale di un paese, inteso sia come località d'origine della fabbrica ma anche come paese in senso più ampio. L'obiettivo principale deve essere l'implementazione di quel compromesso, accennato dagli industriali americani come Ford, tra i fattori produttivi, capitale e lavoro, in senso non solo quantitativo ma anche qualitativo, inteso come il benessere sociale della comunità. Adriano Olivetti sottolineava l'importanza della fabbrica in stretto rapporto con la comunità di riferimento e soprattutto il motore dello sviluppo socio-culturale del tessuto sociale della comunità stessa. Alcune delle innovazioni apportate dal modello Olivetti sono di forte rottura rispetto al paradigma dominante, come esplicitato teoricamente da Schumpeter, e rappresentano quelle che oggi sono definibili come innovazioni a impatto sociale. Le più importanti sono:

- L'indennità familiare a tutti i dipendenti, introdotta nel 1919;
- L'istituzione di politiche abitative favorevoli per i dipendenti a partire dal 1924;
- La fondazione di un sistema di welfare per i lavoratori;
- La diretta partecipazione dei lavoratori nel Consiglio di Gestione, a partire dal 1948.

Le visioni di Say e Schumpeter, insieme ad esperienze empiriche innovative come quella delineata da Olivetti, tracciano un percorso coerente con quella che è l'evoluzione imprenditoriale sino all'affermazione dell'imprenditore sociale. Le proposte terminologiche di migliore utilizzo delle risorse e l'imprenditore come agente del cambiamento sono i concetti che vengono approfonditi. Proprio alla fine del '900, un altro economista di fama mondiale, Peter Drucker, aggiunge un importante tassello alla futura definizione dell'imprenditore sociale. L'economista conferma il forte legame tra imprenditoria e innovazione e soprattutto aggiunge che "l'imprenditore può agire in qualsiasi sfera, inclusa quella pubblica."(Drucker and Noel, 1986) Un'affermazione dell'imprenditore impegnato a produrre innovazione nel campo sociale arriva a cavallo degli anni 2000, dove la letteratura a riguardo è sempre maggiore. Proprio sulla base delle definizioni precedenti l'imprenditore sociale è colui che

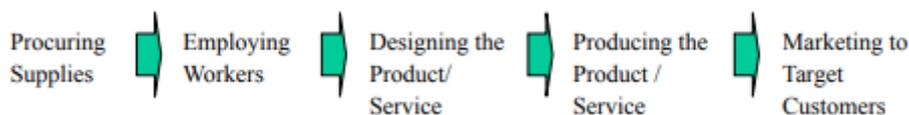
“identifica risorse sotto-utilizzate (persone, materiali e edifici) e trova nuovi modi di utilizzarli al meglio per soddisfare bisogni sociali non ancora raggiunti. Gli imprenditori sociali “innovano i servizi di welfare e come vengono distribuiti”(Leadbeater, 1997). Non solo i processi innovativi vengono ribaditi ma si definisce il sistema di protezione sociale come l’ambito di principale applicazione, anticipando di qualche anno la crisi del debito europeo e i tagli alle risorse dello stato. I parametri che possono qualificare l’azione di un imprenditore sociale (Dees and Anderson, 2006) sono:

- Missione sociale;
- Ricerca di nuove opportunità;
- Innovazione continua;
- Ricavare il massimo valore da limitate risorse;
- Senso di responsabilità.

L’imprenditore sociale è per definizione un agente economico che può agire fuori dagli schemi e quindi una sua definizione esatta è di difficile determinazione. Inoltre anche le sfide sociali cambiano col tempo ed essendo questa figura imprenditoriale strettamente connessa al territorio, è chiara la sua evoluzione. I punti di definizione, seppur pochi, ci portano a definirlo come un agente del cambiamento che opera nella “zona grigia” tra la filantropia e il mondo del business e crea valore sociale, oltre che economico, per avere un impatto su larga scala. Gli elementi che definiscono la sua attività nel variegato mondo delle imprese sociali è definito dai seguenti elementi:

- È un innovatore. Questo ci porta ancora alla definizione di “disruptive innovation” di Schumpeter perché un’innovazione sociale ha il potere di influenzare la comunità o il sistema economico di riferimento. Inoltre la sua figura si distingue dall’inventore, perché “gli inventori portano fuori nuove idee, gli innovatori le mettono in pratica”(Schumpeter, 1942) e questo è proprio il ruolo principale dell’imprenditore sociale;
- Utilizzo di metodi a metà tra filantropia e business. Questo deriva proprio dall’etimologia del termine. Infatti parliamo di un imprenditore che si rifà a modelli aziendali e di gestione di impresa propri del mondo capitalista ma, d’altro canto, modifica questi paradigmi per la soddisfazione di un bisogno collettivo e la creazione di valore sia sociale che economico.
- Creazione di valore sociale, che può avvenire in qualsiasi fase della catena del valore.

*Figura 2.4. Fasi della catena del valore*



Fonte: Dees e Anderson, 2003

Nella prima fase di ricerca materie prime il valore può derivare da accordi con produttori svantaggiati o ricercando materie che tengano in conto l'impatto ambientale. Un esempio è dato dal fair trade, che applica metodi di produzione sostenibili e include nella produzione elementi svantaggiati della comunità stessa. Il metodo di assunzione crea valore quando si assume almeno una quota di lavoratori provenienti da fasce deboli della popolazione, dai carcerati a persone con disabilità sino a giovani in comunità di recupero, agevolando un processo di inclusione attiva di questi soggetti. La stessa modalità produzione ha uno stretto legame con la questione ambientale. Un modo per rispondere in maniera efficiente è attivare processi di economia circolare, dove si punta a una drastica riduzione dei rifiuti attraverso il riuso. Nell'ultima fase assume importanza l'identificazione del segmento con il quale condividere il valore sociale creato. In questa fase è direttamente coinvolto il consumatore, nel senso che è importante una chiara comunicazione del valore creato dall'organizzazione. Inoltre si può responsabilizzare il cittadino, sia per incentivare comportamenti socialmente responsabili e anche nella visione di un modello di produzione circolare dove ogni attore della catena ha un ruolo fondamentale.

- Impatto sostenibile e su larga scala. È qui la vera differenza rispetto alla filantropia e opere di carità, che risolvono un problema sociale ma su base emergenziale e quindi solamente nel brevissimo termine. L'imprenditorialità si differenzia perché lo scopo è creare un modello efficace che possa essere replicato o preso come spunto per altre comunità o altri agenti sociali, per incidere in maniera definitiva sul sistema.



### 3. MODELLI DI INNOVAZIONE SOCIALE

L'innovazione sociale non conosce limiti e non è inquadrabile in un unico modello, a causa delle continue evoluzioni in ogni ambito. Nel seguente capitolo l'innovazione sociale viene inquadrata nei principali ambiti di applicazione: sharing economy; economia circolare; rigenerazione urbana; finanza sociale. Per ognuno di questi specifici ambiti saranno approfondite le diverse manifestazioni dell'innovazione sociale e le principali evoluzioni e impatto sulla società.

#### 3.1. *Sharing economy o economia di condivisione*

La sharing economy è definita dalla condivisione di beni, competenze, luoghi, servizi e risorse. Jeremy Rifkin l'ha definita come la terza Rivoluzione Industriale, il motore verso "una società a costo marginale quasi zero in cui i costi sono abbattuti dalle logiche di disintermediazione e di libera fruizione delle risorse"(Rifkin, 2014). Infatti questo modello innovativo non si propone di essere una risposta emergenziale alla crisi ma come risposta definitiva a lungo termine e la sua importanza era già riconosciuta nel 2013, quando la Commissione Europea stimava che "3,5 miliardi di dollari di ricavi andrà, attraverso l'economia di condivisione, direttamente nelle tasche della gente" (Codagnone and Martens, 2016). L'economia della condivisione rappresenta una sintesi tra gli strumenti offerti dal sistema capitalistico e una visione altruistica orientata alla condivisione. Inoltre è la rappresentazione della realizzazione del cittadino come consumatore e imprenditore allo stesso tempo e agente principale di un nuovo sistema economico. Essendo un fenomeno ancora recente, in continua evoluzione e quindi difficilmente delimitabile, una definizione univoca di sharing economy ancora non esiste.

Nella fattispecie italiana, sharing economy è stata tradotta con i due termini che ne indicano le principali manifestazioni<sup>23</sup>:

1. Collaborazione, ovvero una forma intermedia tra reciprocità e scambio: più persone si mettono in rete con l'obiettivo di realizzare un progetto da cui ognuno trarrà un beneficio anche individuale; è un concetto che lavora su logiche di rete.
2. Condivisione, una forma intermedia tra reciprocità e redistribuzione: un gruppo di persone mette in comune le risorse per la produzione di beni o servizi utili a tutta la loro comunità; è un concetto che lavora più su logiche di comunità.

---

<sup>23</sup> <http://www.sharexpo.it/il-documento/>

La sharing economy è una risposta consona ai tempi che corrono e ai mutamenti economici. Innanzitutto è riuscita a svilupparsi così rapidamente e capillarmente grazie allo sviluppo tecnologico, in particolare il web 2.0 (social media, servizi di geo-localizzazione ecc.) che ha permesso la creazione di piattaforme online in grado di connettere utenti da tutto il mondo, alimentando un senso di community e la diffusione delle pratiche di condivisione. Altri due fattori di fondamentale importanza per la crescita delle pratiche di condivisione sono la questione ambientale e la crisi finanziaria. L'impatto ambientale dell'uomo è ormai diventato insostenibile e il riscaldamento globale una vera emergenza, tanto da coinvolgere non solo governi e organizzazioni internazionali ma soprattutto una forte presenza dei giovani (basti pensare al forte impatto mediatico dell'attivista Greta Thunberg e la partecipazione giovanile ai movimenti di protesta Fridays for Future a lei ispirati) e la sharing economy incoraggia pratiche di utilizzo efficiente di beni e servizi che diminuiscono potenzialmente l'impatto ambientale dell'uomo. Contemporaneamente la crisi finanziaria del 2008 ha inasprito le disuguaglianze di reddito e le iniquità del sistema capitalistico globalizzato e ha motivato giovani ed esperti a elaborare alternative al sistema economico attuale, ispirati anche da studi e ricerche accademici a opera di importanti personalità come lo studio sulle disuguaglianze dell'economista francese Thomas Piketty.

La sharing economy segue diverse strade e la condivisione ha ambiti differenti di applicazione. Però in tutti gli esempi di economie di condivisione è possibile trovare dei punti in comune (Bernardi, 2015):

- Propensione alla condivisione di beni, servizi, esperienze e competenze;
- Il coinvolgimento di una massa critica di utenti, di fondamentale importanza per avere un impatto duraturo e capillare;
- un utilizzo migliore e/o più efficiente di una risorsa (tangibile e/o intangibile);
- la fiducia, perché queste piattaforme trascendono i confini del nucleo familiare e la condivisione avviene spesso tra estranei e individui non uniti da legami forti.

Questo nuovo modello economico accentua la disintermediazione e pone i cittadini in una posizione di maggiore rilevanza perché viene superata la classica dicotomia produttore-consumatore. A seconda delle modalità di erogazione del servizio e delle relazioni instaurate è possibile individuare quattro sistemi principali:

1. Il modello Peer-to-Peer (P2P), che prevede operazioni alla pari tra i consumatori per la vendita, condivisione e prestito di beni e servizi. Uno dei sistemi P2P più antichi è stato proprio Ebay, una piattaforma online dove gli utenti potevano vendere beni,

nuovi o usati, senza l'intermediazione di un negozio, fisico o digitale. Dagli anni '90 sono diverse le esperienze sviluppate e hanno visto la nascita di piattaforme come BlaBlaCar che permette di condividere un passaggio in macchina e abbattere i costi di viaggio per il guidatore e gli utenti che usufruiscono del servizio, senza dimenticare l'impatto ambientale positivo grazie a un più efficiente utilizzo del veicolo. La peculiarità comune di queste piattaforme è il sistema di rating degli utenti, che permette di registrare opinioni ed esperienze riguardo gli altri utenti della community e agevola la creazione di un rapporto di fiducia che è alla base del successo di queste piattaforme.

2. Il modello Business-to-Consumer (B2C), dove l'interazione avviene tra aziende che offrono un bene e/o servizio e il consumatore finale che ne usufruisce. Un esempio sono i servizi di bike sharing e car sharing, che vede in alcuni casi la compartecipazione delle amministrazioni locali in qualità di promotori del servizio. In questo caso l'azienda mette a disposizione un bene (bici, macchine...) e l'utente, iscrivendosi al servizio preposto, è autorizzato al suo utilizzo secondo le proprie preferenze e necessità. Le aziende puntano molto sul fattore ambientale, basti pensare che il servizio di car sharing è accompagnato da uno sviluppo esponenziale di modelli d'auto elettrica/ibrida.
3. Il modello Business-to-Business (B2B), che si riferisce al modello interaziendale dove le aziende si scambiano tra loro asset e servizi e questo incentiva la riduzione dei costi e un utilizzo più efficiente. Lo spettro di servizi condivisi si è considerevolmente allargato, includendo spazi fisici, lavoratori e software. Un esempio di B2B è la United Rentals<sup>24</sup>, piattaforma americana dove è possibile noleggiare macchinari ed attrezzature di tipo industriale e tutti i servizi legati al mondo della sicurezza.
4. Il modello Consumer-to-Business (C2B), dove i consumatori offrono un servizio, su base gratuita o a pagamento, alle imprese, che agiscono da intermediarie. Il tipo di bene o servizio non è circoscritto, infatti sono diverse le esperienze a proposito. L'esempio più eclatante è dato da Airbnb, dove i consumatori offrono principalmente stanze/appartamenti in affitto (principalmente a breve durata) ed Airbnb, acquisendo una quota dell'affitto, agisce da intermediario per la fruizione del servizio da parte di altri consumatori. Uber è un'altra manifestazione di grande successo che offre un servizio automobilistico privato, alternativo ai taxi, che mette in contatto diretto passeggeri e autisti tramite applicazione mobile. Le criticità di questo modello riguardano l'impatto ambientale, spesso negativo come nel caso di Airbnb, e pratiche

---

<sup>24</sup> <https://www.unitedrentals.com/#/>

di concorrenza non adeguatamente regolamentate che scatenano tensioni sociali, come testimoniato da varie diatribe tra Uber e servizi tradizionali.

Un fenomeno ancora più recente e che mira ad offrire una maggiore espansione delle attività di sharing economy è rappresentato dalle “shareable cities”, dove l’obiettivo è la maggiore integrazione tra i servizi offerti dalla città in armonia con i valori della condivisione e una partecipazione maggiore delle pubbliche amministrazioni. Il caso più famoso è il progetto “Sharing city, Seoul”, avviato nel 2012, che propone diverse misure per risolvere i problemi economici, sociali e ambientali, quali: “promozione delle imprese di sharing economy già attive, distribuzione di certificati di qualità dal comune per offrire una garanzia reale ai cittadini, incubazione di nuove start-up, riutilizzo di spazi ed edifici comunali sottoutilizzati” (Pais and Mainieri, 2015). Anche in Europa non sono mancate proposte interessanti in questo campo e due esempi di rilevante importanza arrivano da Amsterdam e Milano.

Il caso della capitale olandese è importante su due fronti. In primis, nel dicembre 2013, è stata tra le prime città a trovare un accordo con Airbnb per rendere il servizio sostenibile e ben accetto dall’amministrazione locale e dagli abitanti. L’accordo, in vigore dal 1 gennaio 2015, pone un limite al numero di notti che un affittuario può mettere a disposizione durante l’anno e regola il pagamento della tassa di soggiorno da parte dell’azienda e non più del consumatore.<sup>25</sup> Inoltre Amsterdam è diventata una delle prime sharing city d’Europa, ufficialmente il 2 febbraio 2015.<sup>26</sup> Gli obiettivi principali del progetto sono:

- Lo sviluppo di una visione collaborativa della città con partecipazione di tutti gli attori socio-economici: dall’amministrazione alle organizzazioni civiche sino alle multinazionali di settori;
- L’accento su un nuovo modello di governance, che coinvolge 35 “sharing city ambassador” (Amsterdam Economic Board, esperti, agenzie...) e 21 “Sharing economy platform”, tra cui le più famose come Uber e Airbnb.

Nel contempo, la prima amministrazione pubblica italiana a fare un passo in avanti è stata Milano che ha firmato il 19 dicembre 2014 il documento “Milano Sharing City” che indica una serie di linee guida per lo sviluppo e la regolamentazione della sharing economy in città. Il documento<sup>27</sup>, valido nel periodo 2014-2018, ha permesso la realizzazione di:

---

<sup>25</sup> <http://www.iamsterdam.com/en/media-centre/city-hall/press-releases/2014-press-room/amsterdam-airbnb-agreement>

<sup>26</sup> <https://www.sharenl.nl/amsterdam-sharing-city>

<sup>27</sup> <https://economiaelavoro.comune.milano.it/progetti/linee-guida-milano-sharing-city>

- Lo sportello CoHub di consulenza sulla sharing economy;
- La prima iniziativa di crowdfunding civico in Italia;
- Un percorso formativo per associazioni;
- Un registro degli operatori ed esperti del settore.

Ovviamente un fenomeno di così larga portata come la sharing economy non è stato esente da critiche e forti dibattiti. La prima problematica riguarda la questione normativa, di difficile regolazione, perché spesso ci sono in gioco competitor tradizionali che mal digeriscono nuove forme di concorrenza, come accade in Italia nella continua diatriba tra servizio di taxi tradizionale e Uber. Questo è risultato in una limitazione per il mercato sharing nella legislazione italiana. Il ddl concorrenza del 2017<sup>28</sup> afferma che il “conducente per non dover tornare in rimessa dopo ogni singolo viaggio deve già indicare più prenotazioni oltre la prima” e ciò impatta sul carattere istantaneo e di prenotazione real time dell’applicazione mobile di Uber.

Un ulteriore problema riguarda un impatto negativo sulle città, soprattutto nel campo turistico. Il servizio di Airbnb accentua la criticità del sovraffollamento cittadino, causa tariffe più economiche dell’alloggio, e può minacciare la sopravvivenza e la tenuta di luoghi storici e culturali, oltre a creare problemi che possono peggiorare la qualità di vita degli abitanti del posto. Un caso emblematico è rappresentato dal Giappone. Nel paese del sol Levante è entrata in vigore il 15 giugno 2018 una nuova regolamentazione sull’home sharing privato, che vincolerà gli host a regole più stringenti quali il tetto massimo di affitto fissato a 180 giorni l’anno e l’omologazione alle normative sulle emergenze antincendio e antisismiche, oltre all’obbligo di registrazione presso le autorità competenti. Questa rappresenta una vera mazzata per Airbnb, che ha visto una forte riduzione della disponibilità di case in affitto (da 62.000 a 13.800), pari all’80 per cento del business.<sup>29</sup> Il caso italiano più eclatante riguarda Venezia. Nella cittadina lagunare si è registrato un aumento sproporzionato degli annunci nel periodo 2016-2018, con ben 8-025 alloggi e un aumento in tal periodo del 55,34% (Sdino and Magoni, 2018) e il report di Federalberghi del 2018 denuncia anche la concorrenza sleale perché molti annunci si riferiscono a prolungati archi di tempo e “vengono eluse le norme poste a tutela del cliente, dei lavoratori, della collettività, del mercato”. A tal proposito alcune città europee si sono mosse per limitare l’impatto della concorrenza sleale: tra queste

<sup>28</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/08/14/17G00140/sg>

<sup>29</sup> [https://www.repubblica.it/viaggi/2018/06/05/news/airbnb\\_giappone\\_taglia\\_ottanta\\_per\\_cento\\_annunci-198230370/](https://www.repubblica.it/viaggi/2018/06/05/news/airbnb_giappone_taglia_ottanta_per_cento_annunci-198230370/)

Amsterdam che ha dimezzato il numero di notti, a 30 totali, che i proprietari possono concedere agli ospiti.<sup>30</sup>

Un'altra critica mossa al sistema riguarda l'errata classificazione di tutti i fenomeni di condivisione sotto la nomea di sharing economy. Infatti Airbnb è una società capitalista, quotata per miliardi di dollari, che offre servizi basati sul noleggio di beni e servizi in cambio di un corrispettivo in denaro e, per questo, sembra distaccarsi dal significato originario di economia della condivisione e pone maggiore accento sul profitto. D'altra parte, una piattaforma simile come Couchsurfing sembra rispettare maggiormente i canoni di condivisione di un servizio. In quest'ultimo caso la piattaforma prevede lo scambio, su base gratuita, di ospitalità tra gli utenti registrati. Al netto delle criticità, l'economia della condivisione è un driver di fondamentale importanza per veicolare innovazione sociale e impattare positivamente sulla società e l'ambiente. Data l'importanza e il grande coinvolgimento dei più disparati attori sociali è fondamentale a questo punto una chiara regolamentazione che limiti gli effetti negativi, quali concorrenza sleale e tensioni sociali, per migliorare il processo di miglior uso delle risorse e networking degli attori comunitari.

---

<sup>30</sup> <https://www.dutchnews.nl/news/2018/01/amsterdam-slashes-airbnb-rental-period-from-60-to-30-days/>

### 3.2. *Economia circolare*

“L’economia circolare è un’economia che bilancia lo sviluppo economico con la tutela dell’ambiente e delle risorse; pone l’accento sull’uso più efficiente e il riciclaggio delle risorse; mira ad un basso consumo di energia, bassa emissione di sostanze inquinanti ed alta efficienza; comporta l’applicazione della Cleaner Production<sup>31</sup>, lo sviluppo di Eco-Industrial Park<sup>32</sup> per lo sviluppo di industria, agricoltura e aree urbane” (UNEP, 2007). Così lo United Nations Environment Programme (UNEP) si esprimeva a riguardo dell’economia circolare nel 2007. I concetti qui ribaditi non sono una novità del XXI secolo ma esprimono una evoluzione del pensiero umano sulla tematica ambientale. Infatti il concetto di circolarità dell’economia è direttamente ricollegabile, sotto molti aspetti, alla questione della sostenibilità ambientale. L’ascesa del termine sostenibilità in relazione allo sviluppo si deve al rapporto Brundtland del 1987 a cura della Commissione Mondiale sull’Ambiente e lo Sviluppo. Nello specifico si indicò che lo sviluppo sostenibile è “quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”(Brundtland, 1987). Questo modello di sviluppo è basato su tre pilastri, quali pianeta, profitto e persone e indicava una nuova via da cui il mondo economico dovesse ripartire. Riconosciuta l’importanza di questa definizione si è poi iniziato, a cavallo degli anni 2000, a parlare di economia circolare. L’affermazione di questo nuovo paradigma dell’economia circolare parte dal presupposto che il modello economico lineare di “produzione, uso e rifiuto” non sia più sostenibile, né a breve né lungo termine. Questo modello si basa sull’estrazione e lo sfruttamento di risorse vergini e sulla produzione di rifiuti non riciclabili. Il modello lineare presenta dei limiti strutturali importanti, riconducibili a una incapacità di allungare il ciclo di vita di un prodotto e di non riuscire a contrastare il fenomeno dello spreco, inteso come: spreco di risorse, spreco (inefficienza) dei cicli vitali, spreco di prodotti e spreco di valore intrinseco, quali componenti e materiali. È quindi forte la necessità di una svolta radicale spinta da diversi fattori, interconnessi tra loro, di importanza globale:

- la scarsità delle risorse naturali, necessità non più avvertita solo dai paesi in via di sviluppo ma anche dai paesi più ricchi;
- la crescente attenzione alla questione ambientale, soprattutto riguardo il riscaldamento globale. L’emergenza non è più solamente avvertita da scienziati ed esperti, che

---

<sup>31</sup> Definita da UNEP come “l’applicazione continua di strategie ambientali integrate a processi, prodotti e servizi per incrementare l’efficienza e ridurre i rischi per l’uomo e per l’ambiente.

<sup>32</sup> Definibili come aree circoscritte di parchi industriali, nelle quali sono presenti infrastrutture e organizzazioni che permettono l’interscambio e la simbiosi tra le industrie del sito stesso.

lanciano continuamente moniti e risultati di ricerche approfondite, ma è passata in mano ai giovani, sempre più attivi con movimenti di protesta e scioperi e anche da governi (soprattutto europei) e mondo imprenditoriale.

- le difficoltà connesse a un efficiente smaltimento dei rifiuti, dato che in Italia, nell'anno 2017, sono stati prodotti oltre 29 milioni di tonnellate di rifiuti solidi urbani (Pergolizzi, 2018).

Figura 3.1. Confronto tra economia lineare e economia circolare



Fonte: Ferri e al., 2017

La risposta a queste problematiche può arrivare dal modello di economia circolare, basato sul concetto di “auto-rigenerazione” delle risorse stesse, correlato da un completo ripensamento dei processi produttivi che agevoli lo sviluppo di pratiche di riutilizzo e riciclo sostenibile. È un approccio completamente differente: da reattivo, cioè volto a trovare un utilizzo alternativo ai rifiuti una volta prodotti e che non permette quindi una pianificazione efficiente ad un approccio anticipatorio, dove prodotti, servizi e processi sono ripensati alla base secondo una mentalità bottom-up in modo da ridurre la generazione di rifiuti ed avere una strategia di riuso già elaborata e incorporata nel processo produttivo.

Figura 3.2. Fasi del processo circolare



Fonte: Potting et al., 2016

Lo sviluppo dell'economia circolare deve seguire 3 filoni strategici, definiti da Potting come segue (Potting et al., 2016):

1. L'utile destinazione dei materiali. In questa strategia rientrano le attività di generazione di energia o le attività di riciclo dei prodotti, in modo che questi prodotti siano riutilizzabili per più di un ciclo produttivo. Un approccio circolare prevede un maggiore riciclo di materiale e l'implementazione di metodi ad alta tecnologia. In questo caso l'innovazione tecnologica, come testimoniato dal caso studio Eggplant, gioca un ruolo di primo piano per l'elaborazione di processi innovativi che consentano il riuso di materiali per la creazione di prodotti.
2. L'estensione della vita utile dei beni e dei loro componenti. In questo caso l'innovazione è orientata all'elaborazione e la creazione di materiali che sostengano un utilizzo prolungato prima del proprio smaltimento, quindi un utilizzo per più cicli produttivi. In questa strategia è fondamentale importanza coinvolgere il consumatore, incentivando e promuovendo il riutilizzo di prodotti o di materiali sensibili (ad esempio, buste di plastica).
3. L'intelligente utilizzo e lavorazione dei prodotti, inteso come "la capacità di rivedere le caratteristiche di fondo dei prodotti, per minimizzare da un lato l'utilizzo di fattori produttivi quali energia e materie prime, dall'altro la produzione di scarti e rifiuti

derivanti dalla realizzazione e dal consumo di beni e servizi” (Ghisellini, Cialani and Ulgiati, 2016). Questo implica la riduzione nell’utilizzo di materiali non essenziali per l’utilizzo di beni e servizi e la promozione di un atteggiamento favorevole alla condivisione di beni e servizi per l’allungamento del ciclo di vita. È da notare la fondamentale intersezione con i modelli di sharing economy, dal car e bike sharing sino ad Airbnb, che promuovono questo spirito di condivisione.

È evidente che l’implementazione e il successo di queste strategie produttive passa soprattutto dalla rinnovata sensibilità del consumatore. La sua evoluzione, ancora in corso, porta alla trasformazione da semplice fruitore di beni e servizi a consumatore responsabile, non più influenzato dalle sole varianti da prezzo ma anche dalla tracciabilità del prodotto, dalla materia prima al prodotto finale, ed è maggiormente informato sui quali processi produttivi sono stati seguiti e se sono in linea con standard di sostenibilità ambientale e sociale. Questo sua sensibilità ha forti ripercussioni sul mercato, tramite le sue scelte d’acquisto, e spinge le stesse industrie ad adottare principi di responsabilità sociale e a rivedere il proprio modello di produzione, a favore di un modello circolare e a una maggiore trasparenza. Il consumatore altresì è coinvolto attivamente anche nella fase finale del processo circolare, che va dalla raccolta differenziata dei rifiuti al riutilizzo di prodotti e beni. In questa fase finale entra in gioco anche l’amministrazione locale che è chiamata a promuovere atteggiamenti responsabili ed in linea con il principio di circolarità.

In questo contesto le imprese sono chiamate a un rinnovamento. È necessario saper allargare lo spettro delle proprie attività tradizionali e arricchire il proprio network con forti collaborazioni a monte, con altre aziende impegnate in precedenti fasi di realizzazione del bene e con amministrazioni locali per piani integrati, e a valle, con il coinvolgimento di consumatori e attori della società civile per apportare miglioramenti al ciclo produttivo e favorire la nascita e la diffusione di nuove idee. Più generalmente è necessario uno sviluppo del contesto in cui aziende, stato, terzo settore e cittadini cooperano ed è stato descritto da quattro fattori di fondamentale importanza (Ferri *et al.*, 2017):

- L’educazione alla circolarità. Ad esempio i manager dovrebbero avere delle conoscenze trasversali che trascendano il puro aspetto economico-aziendale dell’impresa ma che, invece, riunisca gli aspetti ambientali (e sociali) del processo produttivo e il loro impatto;

- L'accesso al credito, dove subentra il ruolo di governi e amministrazioni che sono chiamati a facilitare e promuovere l'imprenditorialità di associazioni, startup e imprese, sociali e ibride, all'entrata in scena nel settore dell'economia circolare;
- Regolamentazioni e legislazioni che dovrebbero semplificare l'attività delle aziende, incentivare pratiche di riciclo e riutilizzo e porre standard di sostenibilità ambientale;
- Lo sviluppo di infrastrutture fisiche, per recupero e riutilizzo dei rifiuti, e informatiche, per condivisione di esperienze e best practices.

Sfortunatamente il modello teorico di economia circolare si scontra con l'applicazione pratica e la complessità del mondo reale. Infatti si registra che ad ogni fase del processo di produzione è associata una perdita di efficienza, ovvero una produzione di parti di rifiuti che non riescono ad essere riutilizzati e quindi "escono fuori" dal modello circolare (Iraldo, Scarpellini and Croci, 2018). Queste inefficienze sono dovute a molteplici fattori, quali:

- Asimmetrie informative, dovute al fatto che produttori e consumatori non sempre sono consapevoli dell'impatto ambientale di ogni propria azione, nonostante gli sforzi a livello informativo registrati negli ultimi anni;
- Priorità di business: il modello circolare implica una prospettiva di profittabilità, non solo economica ma anche ambientale e sociale solamente nel medio-lungo termine mentre in molti casi le aziende devono rispondere agli interessi dei propri azionisti che sono ancorati a un paradigma neo-liberista di profittabilità puramente economica e di breve termine, che non implica un radicale cambio di sistema;
- Barriere di mercato, vale a dire che i costi ambientali dei processi produttivi non sono ancora ben definiti e/o misurabili e si verifica spesso che i prodotti a più basso prezzo portino un maggiore (e negativo) impatto ambientale. Quindi, stando ai prezzi di mercato (ad esempio delle materie prime) seguire un modello lineare di produzione può ancora risultare il più "conveniente" e profittevole;
- Distanze geografiche e infrastrutturali. In un mercato globalizzato dove le attività della catena del valore possono essere svolte in diversi paesi può essere maggiormente difficile gestire la fase di riciclo e soprattutto di riuso di materiali a chilometri di distanza, con una influenza negativa sull'efficienza del processo circolare;
- Barriere tecnologiche, dovute anche alle politiche di brevetti e proprietà intellettuale che rendono proibitivi i costi di utilizzo di nuove tecnologie per il riciclo e il riutilizzo di materiali per i new-comers;

Questi ostacoli all'ottimizzazione del processo circolare non sono insormontabili ma necessitano di sforzi congiunti da parte di imprenditori, governi e società civile. Per questo la designazione di politiche di incentivazione al consumo di prodotti riciclati, ad esempio, e una spinta all'innovazione tecnologica su più fronti possono divenire stimoli importanti. A questi fattori si deve aggiungere una maggiore attenzione degli imprenditori e delle aziende alle tematiche ambientali, come sta positivamente accadendo negli ultimi anni, e il rafforzamento delle sinergie tra gli attori della catena del valore.

### *3.3. Progetti di rigenerazione urbana e housing sociale*

Gli investimenti nel settore delle costruzioni immobiliari e delle infrastrutture sono da sempre stati, tanto in Italia quanto in Europa, una delle voci più influenti a bilancio e utilizzati come un indicatore di sviluppo di una città o Stato. I processi di industrializzazione, però, hanno messo a dura prova la sostenibilità ambientale e sociale delle città ed aumentato l'impatto negativo sull'ambiente e sulle dinamiche di comunità di cittadine di tutt'Europa. Vista la prolungata crisi che l'Eurozona, e particolarmente i paesi del sud Europa, ha vissuto a partire dal 2007-2008, accompagnato da una conseguente diminuzione degli investimenti edilizi, è sorta la possibilità nel dibattito pubblico di iniziare a parlare di una necessaria convergenza delle politiche urbanistiche con obiettivi più marcati di rigenerazione e riqualificazione di ampi strati del tessuto urbano.

I principali punti critici rilevati nelle città d'Europa possono riassunti in tre punti (G. Cafiero, F. Calace, 2014):

- Aumento dei tassi di disoccupazione;
- Espansione urbana incontrollata che riduce l'efficienza energetica e la sostenibilità ambientale delle città, oltre alla possibile nascita di tensioni sociali causate dal sovraffollamento e dalla difficoltà oggettiva dello stato centrale di erogare i servizi pubblici;
- Aumento della vulnerabilità delle città ai disastri naturali (ad esempio, terremoti in Italia) e a quelli provocati dall'uomo (ad esempio, l'urbanizzazione selvaggia di località turistiche come Capri).

Queste specificità lasciano quindi uno spazio aperto per nuove pratiche di innovazione sociale incentrate sulla rigenerazione urbana. Questo nuovo sviluppo può consentire di “declinare il problema urbano con la messa a punto di politiche per il trattamento di questi problemi partendo da tre parole chiave –locale, trasversale, dal basso– che evidenziano l'esigenza della costituzione ‘urbana’ di un nuovo campo di interventi su problemi sociali”(Fareri, 2009). In questo modo le politiche urbane non restano circoscritte ma allargano lo sguardo a politiche di altra tipologia e incrociano obiettivi di welfare locali, tra i quali servizi sociali, educativi e formativi. Vista la diversità di obiettivi e finalità legati all'urbanistica è chiaro come il campo della rigenerazione e riqualificazione urbana rappresenti un terreno fertile per imprese sociali e organizzazioni ibride.

L'Europa a livello comunitario non ha tardato a muovere dei passi decisi e concreti verso la realizzazione di città più sostenibili e inclusive, a livello urbano, sociale e ambientale. Un importante step è rappresentato dalla Dichiarazione di Toledo<sup>33</sup> del 2010 che pone delle linee guida per un rinnovato sviluppo urbano, attraverso la focalizzazione sui seguenti punti chiave:

- Mobilità sostenibile, attraverso la riduzione delle esigenze di trasporto e la promozione di mezzi di trasporto pubblico;
- Stimolo alla messa in efficienza energetica degli edifici già costruiti;
- Spinta all'utilizzo di energia rinnovabili e alla corretta gestione dei cicli delle acque e dei rifiuti, che porta a interessanti riflessioni su obiettivi comuni di una nuova urbanistica in rapporto all'economia circolare;
- Riuso del suolo, il che significa promuovere la riconversione e riutilizzo delle aree dismesse o abbandonate, punto centrale dell'innovazione sociale in campo urbanistico;
- Protezione e promozione del natura e del paesaggio, in stretta connessione all'ambiente urbano attraverso l'incentivazione nella costruzione di aree verdi (parchi, spazi pubblici...).

Come vengono recepite queste indicazioni nell'ambito di uno sviluppo sostenibile e dell'innovazione sociale? L'attore principale è la figura dell'imprenditore-innovatore sociale, abile a identificare i bisogni e le esigenze urbane e poi a implementare delle politiche di rigenerazione con il coinvolgimento di vari stakeholders sotto l'egida delle cosiddette imprese di comunità, definite come “organizzazioni che si identificano nella gestione diretta di asset per il compimento di attività necessarie alla produzione di capacità organizzative e risorse economiche per delle specifiche comunità”(Tricarico, 2014). Questa definizione include diverse tipologie di “imprese”, quali le cooperative, imprese sociali di comunità, organizzazioni ibride e i commons urbani, che sono accomunati dagli obiettivi sociali e territoriali. Nel campo delle rigenerazione è interessante approfondire la figura specifica dei commons. Queste esperienze partono dalla società civile che si riunisce e si auto-regola per “gestire spazi di proprietà ad uso collettivo all'interno delle aree urbane” (Tricarico, 2014) per la realizzazione di “tre principi: cooperazione e reciprocità, valorizzazione del territorio,

---

<sup>33</sup> Siglata il 22 giugno 2010, a Toledo (Spagna), dai Ministri europei responsabili per lo sviluppo urbano degli Stati membri dell'Unione europea (Ue) sul tema della «Rigenerazione urbana integrata», dal Commissario europeo per la politica regionale e dai rappresentanti del Parlamento europeo (PE), il Comitato delle Regioni (CDR), il Comitato economico e sociale europeo (CESE), la Banca europea degli investimenti (BEI), l'Agenzia europea dell'ambiente, e alla presenza di vari osservatori di diverse organizzazioni legate allo sviluppo urbano, ratifica gli impegni assunti a Lipsia e a Marsiglia, e in gran parte recepiti nella strategia «Europa 2020: una strategia per la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva », approvata dal Consiglio di Primavera del 2010, e la rinnovata «Strategia per sviluppo sostenibile dell'Unione europea» adottata dal Consiglio europeo del 15 e 16 giugno 2006.

sostenibilità sociale ed ecologica (...) attraverso il metodo della partecipazione attiva dei soggetti alla definizione delle modalità concrete di gestione dei processi economici.”<sup>34</sup> La definizione di rigenerazione urbana coinvolge diversi tipi di asset, che possono intendersi come beni tangibili, quali le proprietà immobiliari, acquisite con lo scopo della rigenerazione architettonica e conseguente riutilizzo a fini sociali e comunitari, e beni intangibili che possono essere rappresentati, ad esempio, dallo sviluppo delle interazioni e dinamiche di comunità messe in moto da questi progetti di rigenerazione urbana. Oltre all’azione della società civile e di strutture organizzative l’innovazione nel campo richiede il coinvolgimento dell’amministrazione locale per accelerare percorsi innovativi sociali. Un importante innovazione a questo proposito è stata mandata avanti dal comune di Bologna. Il 19 maggio 2014 l’amministrazione comunale ha approvato il “regolamento sulle forme di collaborazione tra cittadini e Amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani”<sup>35</sup> che promuove proposte di collaborazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani, ovvero i beni materiali (parchi, strade, piazze...), immateriali (pratiche di inclusione sociale, educazione...) e digitali (social, siti...) , che i cittadini e l’Amministrazione, anche attraverso procedure partecipative e deliberative, riconoscono essere funzionali al benessere individuale e collettivo. È di estrema importanza che il regolamento preveda la centralità del rapporto amministrazione-società civile e che il campo della rigenerazione urbana sia strettamente connesso ad ambiti di welfare, educazione e digitalizzazione per liberare il potenziale innovativo di una comunità.

Partendo dal territorio, il primo passo dell’innovatore è un accurato studio del contesto territoriale, con una focalizzazione sulle peculiarità della periferia. Proprio questa rappresenta la sfida dell’innovatore sociale, ovvero progettare la periferia come luogo di riscatto e inserimento nel tessuto urbano centrale oppure la periferia come base per progetti imprenditoriali a favore della collettività. A tal proposito assume rilevanza la questione del riutilizzo di spazi con una connotazione di tipo sociale come “reinvenzione della funzione attribuita a certi spazi inutilizzati e sottoutilizzati” (Cottino and Zeppetella, 2009). Riprogettare questi spazi con il coinvolgimento diretto della comunità, sulla base di regole democratiche partecipative, permette la loro mobilitazione nella progettazione “sociale” per migliorare le dinamiche comunicative nell’interesse collettivo. Infatti “gli spazi rendono visibili le possibilità d’azione, sollecitano l’ideazione di soluzioni creative a fronte di vincoli pratici e strutturali, sostenendo forme di bricolage socio-organizzativo, dalle quali dipendono

---

<sup>34</sup> <http://www.economiasolidale.net/>

<sup>35</sup> V-Formazione, C. A. P. O. "Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani."

interessanti materiali di innovazione” (Cottino and Zandonai, 2012) e permettono l'accrescimento del capitale umano della comunità di riferimento e il possibile coinvolgimento di ulteriori stakeholder per un impatto sociale ancora maggiore.

Un importante esempio di politiche di rigenerazione urbana è rappresentato dal fenomeno dell'housing sociale che “riguarda nuove abitazioni destinate ad affitti calmierati, rivolte a categorie sociali intermedie che non riescono a soddisfare il proprio bisogno abitativo sul mercato, per ragioni economiche o per assenza di offerta economica adeguata, ed al contempo non sono così disagiate da potersi avvalere di una residenza pubblica” (Matteis, Brocco and Figliola, 2014). Il ritorno in auge di questa tipologia abitativa è una necessità di fronte ai cambiamenti che interessano il mercato e la società. Tra i fondamentali fattori demografici spiccano l'invecchiamento della popolazione, che richiede una maggiore assistenza sociale, la crescente presenza di famiglie mono-genitoriali e l'aumento dei flussi migratori, soprattutto verso l'Europa mediterranea. Di fronte a una crescente domanda è quindi l'offerta che deve adeguarsi per risultare efficiente nella risoluzione di questi bisogni sociali. Il fenomeno del Social Housing nel nostro paese è stato relativamente affrontato solo di recente ed il termine appare in Italia solo nel 2008 con il DM infrastrutture 22.04.2008 “Definizione di alloggio sociale ai fini di esenzione dall'obbligo di notifica degli aiuti di stato” dove fornisce questa definizione: “E' definito «alloggio sociale» l'unità immobiliare adibita ad uso residenziale in locazione permanente che svolge la funzione di interesse generale, nella salvaguardia della coesione sociale, di ridurre il disagio abitativo di individui e nuclei familiari svantaggiati, che non sono in grado di accedere alla locazione di alloggi nel libero mercato. L'alloggio sociale si configura come elemento essenziale del sistema di edilizia residenziale sociale costituito dall'insieme dei servizi abitativi finalizzati al soddisfacimento delle esigenze primarie.” Dunque la legislazione italiana riconosce il potenziale problema dell'esclusione sociale di importanti fasce della popolazione a causa dell'emergenza abitativa e viene affrontata in maniera concreta nella legge n.133 del 6 agosto 2008<sup>36</sup>. Questa legge ha permesso di affrontare l'emergenza abitativa con lo stimolo alla creazione di fondi immobiliari destinati all'incremento dell'offerta di alloggi sociali, intesi come l'insieme di alloggi e servizi, di azioni e strumenti a connotazione sociale rivolti a quella fascia intermedia della popolazione che non riesce a soddisfare il proprio bisogno abitativo sul mercato.

---

<sup>36</sup> Legge 6 agosto 2008, n.133 “Conversione in legge, con modificazioni del decreto-legge 25 giugno 2008, n.112, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria.

Più generalmente il ruolo del social housing non dovrebbe solo riguardare la disponibilità di un alloggio per i soggetti esclusi dal mercato ma dovrebbe assumere un respiro più ampio. Infatti queste politiche dovrebbero rientrare nella riprogettazione delle comunità, per incentivare uno sviluppo sostenibile e a misura di cittadino, oltre che rafforzando le relazioni intracomunitarie la coesione sociale.

### 3.4. Finanza sociale

La crisi finanziaria del 2007, partita dagli Stati Uniti d'America, e la conseguente crisi del debito, scoppiata in Europa (principalmente nei paesi mediterranei) nel 2008, hanno messo in evidenza tutti i limiti del modello capitalista globalizzato, con forte ispirazione neoliberista, e della finanziarizzazione dei processi economici con il risultato di aver provocato gravi scompensi per tutte quelle fasce della popolazione, già vulnerabili e svantaggiate, che hanno vissuto momenti di grave difficoltà economica, aggravata dal perdurare della crisi e dalle misure di austerità prese dai governi europei. Il settore finanziario è stato additato come principale responsabile della crisi. Ha registrato, da una parte, di una grande crescita di redditività nel settore economico ma, d'altro canto, ha prodotto delle distorsioni (mutui sub-prime<sup>37</sup>) che hanno allontanato la mission della sfera finanziaria sempre di più dai bisogni fondamentali dello sviluppo dell'economia reale. La stessa definizione di banca ha subito delle "evoluzioni" discordanti da quelli che erano i suoi reali obiettivi, cioè fornire gli strumenti, monetari e non, per accompagnare lo sviluppo economico e altresì sociale della comunità di riferimento. Così come è chiaro che il sistema di banca è nato come "uno strumento per definire e realizzare esternalità positive di carattere sociale e, in particolare, sul fronte dell'attività lavorativa delle persone" (Poletti and Tagliavini, 2016) e la stessa esigenza di un rapporto col territorio e le sue necessità è testimoniato da esempi bancari, quali banche Rurali, Casse di Risparmio, banche Popolari, costituite e gestite in maniera collettiva. Lo stesso consumatore, come detto, ha subito delle forti spinte esogene che hanno forzatamente modificato il rapporto fiduciario con la banca, adesso spesso mancante delle cosiddette garanzie (ad esempio a fronte di una richiesta di prestito). Anche in questo caso è evidente l'effetto delle politiche di austerità post-crisi e le conseguenti riforme del lavoro, attuate secondo schemi simili un po' in tutta Europa. Infatti il mercato del lavoro, per rispondere alle esigenze di multinazionali e un mercato globalizzato, è stato completamente reindirizzato verso politiche di flessibilità lavorativa che pongono il lavoratore in una situazione di incertezza costante e, riducendo le possibilità di ottenimento di un posto di lavoro "fisso" e a lungo termine, riduce anche le certezze del lavoratore e le possibilità di mostrare garanzie per essere "meritevoli" di fiducia nel rapporto bancario. Il mondo finanziario, però, se da una parte ha rappresentato il problema può anche diventare la soluzione a queste nuove necessità grazie alle spinte innovative e sociali in diversi settori.

---

<sup>37</sup> Da treccani definito così: "prestito immobiliare che, nel contesto finanziario statunitense, viene concesso al prenditore che non può godere delle condizioni migliori, quelle riservate alla clientela primaria. È un prestito che comporta un elevato rischio per il creditore perché il soggetto a cui viene concesso è caratterizzato da una limitata capacità di rimborsare puntualmente quanto ricevuto."

Il mondo finanziario ha però visto anche delle importanti sperimentazioni che hanno avuto un impatto positivo per aiutare i più “deboli” a superare queste difficoltà ed elaborare strumentazioni finanziarie nuove che possano venire incontro alle nuove caratteristiche ed esigenze del cittadino e impostare un cambiamento radicale nel sistema economico. Tra gli esempi più importanti, soprattutto per un alto grado di innovatività ed impatto sociale positivo, sono state la micro-finanza (e il sottoinsieme del micro-credito), l’impact investing e più generalmente la finanza etica.

Per comprendere l’impatto della micro-finanza è fondamentale tradizionale di banca, specialmente il modello delle 3 C della bancabilità di un progetto, inteso come “ le caratteristiche minime necessarie per l’attivazione di una relazione fiduciaria tra cliente e banca. (Poletti and Tagliavini, 2016). Queste tre caratteristiche riguardano il profilo del richiedente (Character), la sua capacità di reddito (Capacity) e la presenza di garanzie (Collateral). Questi tre parametri, nel sistema bancario tradizionale, fornivano una panoramica quasi completa del richiedente prestito per fornire un quadro chiaro all’accettazione o meno da parte dell’istituto bancario. Il micro-credito nasce dall’esigenza di offrire una soluzione innovativa alle crescenti difficoltà dei richiedenti credito ad assicurare una stabilità lavorativa e finanziaria, sulla base delle 3 C, e vuole superare il concetto di bancabilità instaurando un nuovo modello di rapporto fiduciario banchiere-cliente basato su una conoscenza progressiva. Questo concetto è nato e principalmente per servire i cittadini dei paesi in via di sviluppo, dove la povertà è molto più diffusa sul territorio e il sistema bancario tradizionale esclude gran parte della popolazione dalla possibilità di avere un prestito e quindi di cercare di migliorare la propria qualità della vita o di investire in attività imprenditoriali. Questa innovazione sociale ad alto impatto è stata opera del Mohamed Yunus. Il banchiere bengalese, a partire dal 1974 iniziò ad esplorare le zone più povere della propria nazione e notò che un’ampia fascia della popolazione, per la maggioranza donne, non riusciva a risollevarsi dalla situazione di povertà in cui si trovava a causa della mancanza di accesso al credito, negato perché non in grado di fornire garanzie adeguate. Così iniziò a fornire piccoli prestiti a questi abitanti e scoprì che questi riuscivano a fare un uso efficiente del denaro e a ripagare il creditore. Così nel 1983 fondò la Grameen Bank, una banca del micro-credito basata sui seguenti concetti: “la centralità della donna e del prestito di gruppo, l’assenza di qualunque tipo di garanzie collaterali e di strumenti giuridico-legali, la contestuale preponderanza di concetti come la fiducia e la reciprocità e, alla base di tutto, una visione differente di povertà e del conseguente modo di “curarla”.<sup>38</sup> La micro-finanza rappresenta quindi un nuovo

---

<sup>38</sup><https://www.grameenitalia.it/la-fondazione/il-prof-m-yunus-e-la-nascita-della-grameen-bank/>

approccio che rivede regole e processi del sistema bancario con una maggiore focalizzazione all'inclusione sociale, ai bisogni sociali più impellenti e allo sviluppo dell'imprenditorialità a tutti i livelli. In Italia la questione del micro-credito ha visto le prime regolamentazioni già nel 1993 ed è regolamentata nell'articolo 111 del Testo Unico Bancario (TUB)<sup>39</sup> che identifica tre elementi caratterizzanti (Botti and Corsi, 2017):

- I. Attenzione ai soggetti non in grado di ottenere finanziamenti dai canali bancari tradizionali;
- II. l'assenza di richiesta di garanzie reali;
- III. erogazione congiunta di servizi ausiliari non finanziari.

Questa regolamentazione ha avuto l'obiettivo di ricostruire un rapporto fiduciario tra istituzione bancaria e cittadino, in buona parte persa nei sistemi tradizionali e resa necessaria dall'acuirsi della crisi che ha marginalizzato dai processi produttivi una fetta crescente della popolazione.

Il micro-credito in Italia, specificamente nel D.M. n.176 del 2014, introduce una separazione tra: il microcredito per la micro-imprenditorialità (Titolo I) per un importo non superiore ai 25.000€ con la finalità di agevolare l'avvio e lo sviluppo di attività di micro-impresa; il microcredito sociale (Titolo II) per soggetti "vulnerabili" per un importo massimo di 10.000€ che vadano a coprire i bisogni di prima necessità, quali spese mediche, canoni di locazioni ecc. Entrambe le tipologie di prestito presentano delle peculiarità, in primis il non prevedere garanzie reali di copertura del prestito e per questo l'instaurazione di un legame fiduciario diverso che prevede l'accompagnamento dell'imprenditore durante il proprio percorso progettuale fornendo servizi ausiliari. A rigor di legge l'istituto bancario può affidarsi a un ente terzo per i servizi di accompagnamento imprenditoriale e di monitoraggio ed è suggerito "il coinvolgimento di un ente che abbia una presenza radicata sul territorio e quindi in grado di raccogliere le istanze dei potenziali beneficiari" (Poletti and Tagliavini, 2016). Questi servizi di supporto possono prevedere: supporto strategico di sviluppo dell'impresa; formazione sulle modalità di gestione e supporto per problematiche fiscali, legali e amministrative.

Una seconda grande innovazione sociale nel campo finanziario è rappresentata dall'impact investing, che rappresenta la naturale evoluzione della filantropia perché mette in gioco nuove variabili di fondamentale importanza, quali un impatto sostenibile e a lungo termine e

---

<sup>39</sup>Testo Unico Bancario TUB – D.Lgs. n. 385 del 1993 ad opera del D.Lgs. n. 141 del 13 agosto 2010 e D.M. n. 176 del 2014.

L'utilizzo di capitale di rischio. Il social impact investing “è un'attività di investimento in imprese, organizzazioni e fondi che operano con l'obiettivo di generare un impatto sociale misurabile e compatibile con un rendimento economico” e presenta le seguenti caratteristiche distintive (Social Impact Investment Task Force, 2014):

- L'intenzionalità dell'investitore di generare un impatto sociale;
- L'aspettativa di un rendimento economico che motiva l'investitore;
- La flessibilità del tasso di rendimento atteso;
- La varietà degli strumenti finanziari utilizzati, dal debito all'equity;
- La misurabilità dell'impatto, per questioni di trasparenza e accountability.

Questa forma di finanza sociale nasce dall'esigenza di dare una risposta efficace alla crisi finanziaria, che a causa di vincoli di bilancio come il fiscal compact e politiche di austerità ha portato a ingenti tagli nel sistema di welfare, e altri fattori congiunturali, come quelli demografici quali l'innalzamento dell'età media e l'incremento dei flussi migratori. In definitiva è stato rilevato che nel periodo 2014-2020 il gap tra bisogni sociali (salute, disabilità, housing, inclusione...) e spesa pubblica è pari a 150 miliardi di euro (Social Impact Investment Task Force, 2014). È quindi evidente la disponibilità di un enorme spazio di manovra per gli imprenditori sociali che possono diminuire questo gap sociale attraverso l'impact investing, che può assumere diverse forme.

Per quanto riguarda gli strumenti di debito troviamo:

- Social bond, titoli di natura obbligazionaria a vocazione sociale;
- Piattaforme di crowdfunding, che attraverso il web permette agli investitore di prestare capitale per progetti sociali;
- Forme di prestito peer-to-peer, che si basa sulla disintermediazione e permette ai cittadini di prestarsi denaro.

Tra i principali strumenti di equity, ancora in una fase embrionale o inesistente in Italia, troviamo:

- La venture philanthropy, ovvero iniziative a favore di organizzazioni sociali che offrono sostegno finanziario e non, per aumentare la portata dell'impatto sociale;
- Social impact funds che investono con capitale di rischio in imprese e organizzazioni del Terzo Settore per generare un impatto socio-ambientale e al contempo un ritorno finanziario.



della vita e sport, settore profit responsabile cooperazione internazionale e ambiente (Cavallito *et al.*, 2017). Questi ottimi risultati hanno anche incentivato l'intervento legislativo, il primo in Europa, che mira a normare chiaramente riguardo le peculiarità delle banche etiche. L'articolo 111-bis (Finanza etica e sostenibile) del TUB prevede, in breve di (Cavallito *et al.*, 2017):

- Valutare che i finanziamenti etici siano riconosciuti secondo standard internazionali;
- Garantire massima trasparenza e un sistema di governo democratico e partecipativo;
- Devolvere il 20% del portafoglio a enti non profit;
- Assicurare un divario remunerativo 1:5 tra remunerazioni medie e remunerazioni maggiori;
- Concedere sgravi fiscali come incentivi.

Questa misura, per quanto perfetibile e con forti limitazioni, rappresenta un importante primo passo legislativo che potrà servire come punto di partenza per una legislazione più inclusiva e a livello europeo.

### ***Riflessioni finali***

I modelli fin qui presentati rappresentano un'ampia porzione delle innovazioni sociali portate avanti. Però è anche vero che la stessa fenomenologia dell'innovazione sociale è ben più ampia e non ha confini delineati, vista la continua evoluzione di questi processi. Lo stesso accade per questi modelli che sono altamente interconnessi tra loro. Basti pensare alla sharing economy e l'economia circolare, che in differenti ambiti di applicazione si intersecano data la similarità di obiettivi proposti. La stessa riqualificazione urbana può essere considerata, in senso lato, una proposta di circolarità in quanto mira all'utilizzo più duraturo ed efficiente di strutture e spazi. Infine la finanza sociale incontra tutte le altre manifestazioni innovative perché è alla base del processo di raccolta fondi e finanziamenti per portare avanti questi progetti. Va registrata anche un'importante evoluzione a livello di dibattito pubblico. L'innovazione sociale non è più un fenomeno marginale ma viene sempre più implicata in legislazioni e regolamentazioni locali, nazionali e internazionali, quasi a voler normalizzare queste buone prassi in ogni campo dell'agire umano. I processi brevemente illustrati non sono più visti come esperimenti ma vere e proprie pratiche di sviluppo che rappresentano la vera risposta ai quesiti più importanti del nostro tempo: disuguaglianze, ambiente e sviluppo sostenibile.



## CAPITOLO 4: STUDIO DI BEST PRACTICES

L'ultima parte di questo elaborato di tesi approfondisce dei progetti imprenditoriali che presentano le caratteristiche tipiche del concetto di innovazione sociale, sviluppato poi attraverso differenti modalità e piani di sviluppo. La ricerca qualitativa è stata portata qui avanti tramite interviste e uso di documenti riassuntivi dell'azione imprenditoriale (business plan, deck, valutazione di impatto, analisi di contesto). La prima parte di ogni caso studio è la presentazione sintetica della problematica che l'imprenditore sociale vuole rivoluzionare ed è quindi identificabile con un'analisi del contesto generale. Invece per quanto riguarda la descrizione del caso studio, il primo passo è stato sottoporre un'intervista semi strutturata a un soggetto di riferimento della società stessa. L'obiettivo primario dell'intervista è stata la conoscenza delle motivazioni alla base del progetto innovativo, la comprensione delle attività portate avanti e la relativa evoluzione e la misurazione dell'impatto sociale e/o ambientale. Nel corso dell'intervista, della durata di circa 30 minuti, mi sono limitato a controllare che i principali argomenti fossero trattati, annotando nel frattempo le principali riflessioni. Gli intervistati mi hanno offerto un punto di vista progettuale privilegiato, in quanto essi ricoprono un ruolo di assoluta importanza nelle rispettive società. Le figure di riferimento sono: Vito Carofiglio, fondatore e responsabile Ricerca&Sviluppo di EggPlant; Natalia Pane, responsabile programmazione e raccolta fondi di Calciosociale; Chris Richmond, fondatore e Amministratore Delegato di Mygrants. È inoltre importante considerare il lavoro di mediatore svolto da Paolo Stufano, coordinatore di Ashoka Puglia, nel presentarmi due realtà altamente innovative del network Ashoka: Calciosociale e Mygrants. Le interviste hanno presentato le stesse domande, agevolando quindi un'impostazione comune per tutti i casi studio proposti. Le domande parte dell'intervista sono raggruppate in macro-aree, elencate qui di seguito:

### *Informazioni generali*

- Nome e cognome
- Ruolo all'interno del progetto
- Come è nato il progetto (necessità, aspirazioni e ispirazioni)?

### *Driver*

- Obiettivi/mission del progetto
- Struttura finanziamenti
- Valori promossi e/o bisogni da soddisfare
- Data d'inizio del progetto

### *Processo*

- Organizzazione del progetto
- Attori e organizzazioni coinvolti
- Obiettivi stakeholders

### *Target*

- Descrizione beneficiari delle attività
- Beneficiari indiretti
- Dati e informazioni riguardo impatto sociale e/o ambientale, sulla base degli obiettivi

### *Outcomes*

- Progetti alternativi e competenze chiave/vantaggi rispetto a questi
- Problematiche affrontate nella gestione del progetto
- Evoluzioni e miglioramenti registrati nel corso del tempo

L'intervista ha delineato un quadro generale della società studiata. A partire da questo l'approfondimento degli elementi scaturiti dall'intervista è arrivata tramite lo studio di materiali ad hoc forniti dai contatti di riferimento, come ad esempio analisi di contesto, business plan e valutazioni di impatto. In questo modo si è ottenuta una descrizione più chiara e lineare dei suddetti progetti imprenditoriali.

## ***CASO STUDIO 1: EGGPLANT***



*EggPlant srl*

*Sede legale: Polignano a mare (BA)*

*Attività principale: trattamento e smaltimento rifiuti*

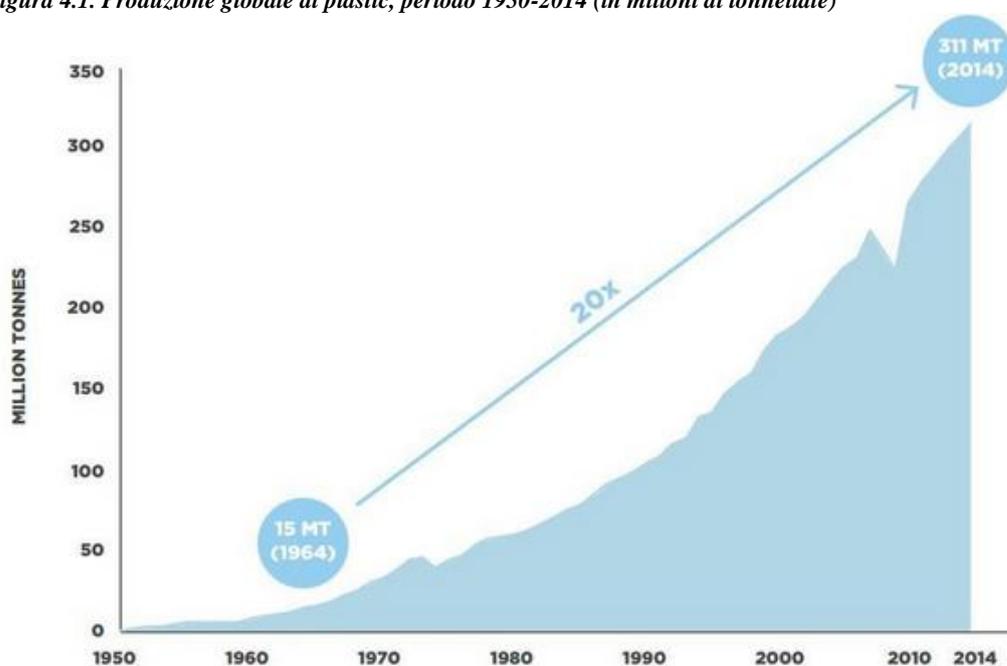
*Persona intervistata: Vito Emanuele Carofiglio, co-fondatore e responsabile Ricerca & Sviluppo*

*Sito web: <http://www.eggplant.it/>*

## La problematica affrontata

L'inquinamento ambientale è una delle più grandi emergenze dei nostri tempi. La sua complessità mostra diversi aspetti interconnessi tra loro. Negli ultimi anni ha preso piede nei dibattiti internazionali la problematica connessa al riscaldamento globale, riportata in auge anche grazie all'attivismo di Greta Thunberg e i movimenti di protesta sviluppati capillarmente in tutto il mondo, i Fridays for Future. Brevemente il riscaldamento globale è una questione di estrema importanza e indica il mutamento del clima sviluppatosi a partire dal XX secolo e attribuito in gran parte alle crescenti emissioni gas di serra nell'atmosfera oltre a ulteriori fattori dovuti all'attività umana. Come detto, però, l'inquinamento assume diverse prospettive a seconda dell'ambito di studio. Negli ultimi anni un tema che sta assumendo nuova rilevanza è l'inquinamento delle acque, problematica endemica dei paesi in via di sviluppo e spesso connessa all'utilizzo smisurato di plastica. È proprio recente, a riguardo, la maggiore attenzione al tema rivolto dall'Unione Europea: il 21 maggio 2019 il consiglio UE ha approvato un pacchetto di misure volte a ridurre il consumo di plastica. Nel dettaglio verranno "banditi" una lista di prodotti di plastica monouso per i quali esiste un'alternativa, entro il 2021, e un maggiore impegno sarà dedicato alla raccolta differenziata di bottiglie di plastica."<sup>40</sup>

Figura 4.1. Produzione globale di plastic, periodo 1950-2014 (in milioni di tonnellate)



Fonte: Zalasiewicz et al., 2016

<sup>40</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2019-05-21/il-consiglio-ue-approva-stop-plastiche-monouso-132719.shtml?uuid=ACz1K6F>

Cosa rappresenta nel dettaglio “l’emergenza plastica? Tutto parte dall’acqua, infatti oceani e mari sono essenziali per l’essere umano, come ribadito dal SDG<sup>41</sup> 14 - “conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile”. Però, a causa dell’aumento della popolazione, i processi crescenti di urbanizzazione e l’attuale modello di sviluppo economico, la quantità di acque reflue prodotta sta aumentando a dismisura e “circa l’80% viene smaltita nell’ambiente senza un adeguato trattamento” (UN-WATER, 2017). Strettamente connessa a questa tematica è la problematica della plastica, intesa nell’accezione di produzione smisurata ed errato (se non mancante) processo di smaltimento. Questo è testimoniato dall’aumento nella produzione di plastica, specialmente imballaggi e confezioni, tanto che le previsioni sono concordi nell’affermare che “entro il 2050 gli oceani conterranno più plastica che pesci” (MacArthur, 2017). La questione necessita di importanti misure e impegno da parte di governi, istituzioni, mondo delle imprese e società civile. La sfida è duplice, rappresentata dalla riduzione di produzione e consumo di plastica, connessa a una produzione di tipo circolare, e una migliore gestione delle acque reflue, non solo un rifiuto ma anche una risorsa.

### *EggPlant, da rifiuto a risorsa*

EggPlant è una società a responsabilità limitata nata l’8 agosto 2013 ed entrata nel registro delle start up innovative il 31 luglio 2014. Il processo creativo-imprenditoriale di una nuova realtà tanto complessa quanto ambiziosa ha portato sul tavolo competenze tra loro sì diverse ma anche strettamente collegate in questo progetto. Queste competenze spaziano dalla biologia e la chimica all’ingegneria e l’economia. I giovani imprenditori, già a partire dal 2013 accomunati da una sensibilità comune al problema ambientale e dallo spirito di “fare impresa”, hanno deciso di mettersi in gioco per cercare di fare la differenza e risultare decisivi nella risoluzione del corretto smaltimento e riuso delle acque reflue. Il fattore comune di questo spirito imprenditoriale è il rispetto e l’amore della propria terra che spinge al miglioramento delle condizioni ambientali attraverso percorsi altamente innovativi. Mentre il valore che si vuole diffondere rispecchia i principi dell’economia circolare, dove il rifiuto non è più visto come tale ma diventa una risorsa produttiva se visto dalla giusta prospettiva e se

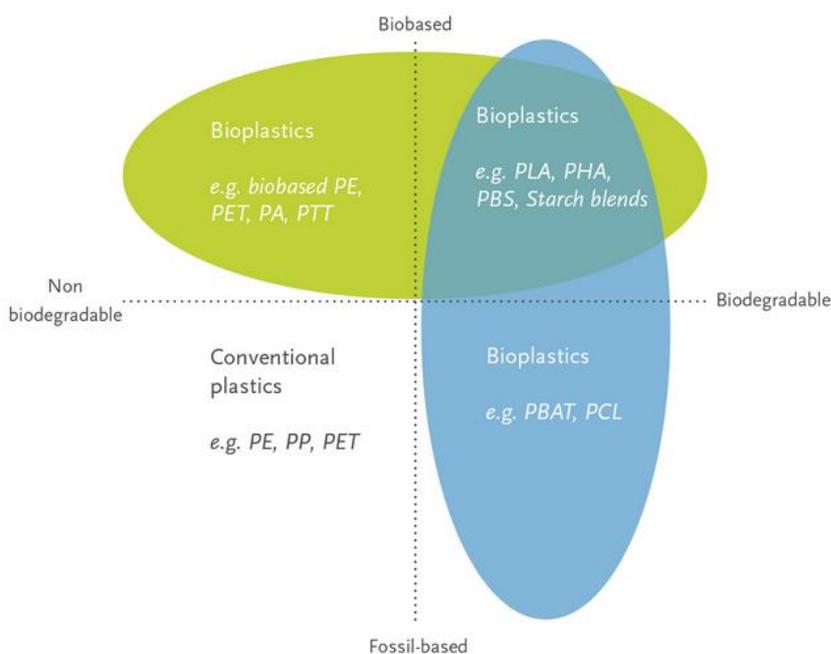
---

<sup>41</sup> Sustainable Development Goal, uno dei 17 obiettivi dell’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile: programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell’ONU.

accompagnato da un rinnovamento della produzione stessa. Qui poggiano le basi del concetto di sostenibilità fatto proprio dalla start-up pugliese: partire dal rifiuto, le acque reflue, per risolvere due problemi, quali l'inquinamento dei mari e la costruzione di un'alternativa credibile e solida alla plastica.

Il progetto è stato sin da subito stato accolto favorevolmente, tanto che la start-up è riuscita a raccogliere più di un milione di euro attraverso numerosi riconoscimenti e premi a livello locale, come “Principi attivi business plan competition” della regione Puglia nel 2013, a livello nazionale, come “Italian Best Social Business nel 2013, e a livello internazionale, come il “Best Bioeconomy Idea” nell'ambito del Global Social Venture Competition in California del 2015.

**Figura 4.2. Tipologie di bioplastiche**



Fonte: <https://www.european-bioplastics.org/bioplastics/>

Il processo innovativo portato avanti da Eggplant si caratterizza per l'alta tecnologia e un impatto multidirezionale. Il brevetto, registrato il 1° ottobre 2014 permette di convertire le acque reflue, derivanti da industria alimentare e delle bevande, in PHA (Poliidrossialcanoati), più comunemente definibile come bioplastica. È proprio il prefisso bio a caratterizzare l'andamento e la direzione strategica della start-up, determinabile come un incredibile esempio di bioeconomia, definita come “un'economia basata sull'utilizzazione sostenibile di risorse naturali rinnovabili e sulla loro trasformazione in beni e servizi finali o intermedi” (Viaggi, 2016). Il PHA infatti è biologico, biodegradabile e una bioplastica ad alte performance che rappresenta un punto di svolta nella produzione di un materiale, la plastica,

ad alto impatto (negativo) sull'ambiente. Tra le principali peculiarità produttive bisogna sottolineare:

- Abbattimento dei costi di produzione del 23%;
- Aumento della produttività del 28%.

La nuova tecnologia elaborata dalla start-up non ha un ruolo marginale, anzi ha il potenziale per rivoluzionare l'intero settore. Se allo stato attuale a livello mondiale la quota di mercato delle bioplastiche si aggira attorno ai 21 miliardi di euro, pari al 4% del mercato totale, la crescita prevista sino al 2030 è esponenziale, pari a un potenziale 40% del mercato, con una quota di circa 324 miliardi di euro<sup>42</sup>. Questo incredibile potenziale da sbloccare è il risultato di una adattabilità fuori dal comune del PHA, che può essere utilizzato in numerosi ambiti, dal mercato dell'imballaggio al settore delle automobili e ha le carte in regola per essere considerato un competitor della plastica. Oltre alla incredibile adattabilità ai processi manifatturieri, ulteriori caratteristiche di questa innovazione rendono notevole l'impatto ambientale prodotto:

- Il PHA è un prodotto completamente green, quindi compostabile e caratterizzato da una più veloce degradabilità marina;
- Migliore "effetto barriera"<sup>43</sup>, che significa imballaggi più efficienti e in grado di allungare la fase tra produzione e consumo di un bene, nel pieno rispetto dell'allungamento della vita dei prodotti dettato dall'economia circolare;

Il sistema dell'innovazione sociale rende chiaro come un cambiamento apportato da un singolo attore non possa cambiare il sistema e non possa essere in grado di intraprendere un percorso economicamente sostenibile. È infatti parte del sistema innovativo "fare rete" con attori socio-economici di diversa portata ed obiettivi, per raggiungere una massa critica attraverso la quale l'innovatore sociale riesce a raggiungere risultati degni di nota. Questo ragionamento è ancora più funzionale nel caso di una start-up innovativa, dove la cooperazione a più livelli permette di migliorare il processo innovativo. Infatti anche il caso EggPlant mostra un'intensa e proficua collaborazione con diversi agenti, quali:

- Aziende alimentari, come Granarolo;

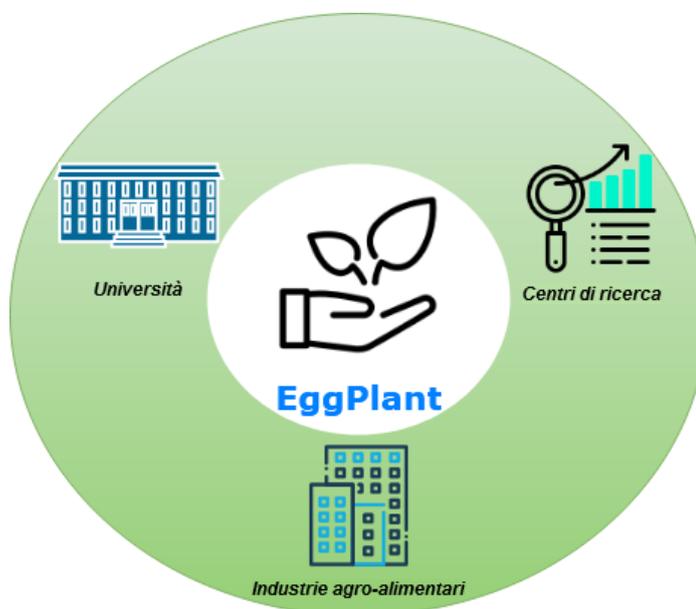
---

<sup>42</sup> <https://www.european-bioplastics.org/bioplastics/>

<sup>43</sup> Definito come "la capacità di un determinato dispositivo di proteggere un elemento da agenti esterni favorendo il mantenimento del suo normale equilibrio fisico-chimico."

- Università, da quelle del territorio come l'Università degli studi di Bari e l'Università del Salento ad altre italiane, come l'Università degli studi di Perugia;
- Enti pubblici di ricerca, come il CNR<sup>44</sup> e ENEA.<sup>45</sup>

*Figura 4.3. Network di EggPlant*



*Fonte: elaborazione personale da documenti aziendali*

È proprio una collaborazione tra la start-up EggPlant ed ENEA a dimostrare l'efficacia e la fattibilità della circolarità dei processi produttivi. Dal finanziamento derivato dai FESR 2014-2020<sup>46</sup> è scaturito il progetto Biocosi che vede la collaborazione, tra gli altri attori, della start-up e dell'ente pubblico. Il progetto ha l'obiettivo generale di “sviluppare tecnologie e processi innovativi per la produzione di imballaggi 100% biodegradabili e compostabili per un'industria sostenibile, economica/circolare ed intelligente”<sup>47</sup> e più in particolare ha permesso il raggiungimento di tre finalità:

<sup>44</sup> Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) è il più grande ente pubblico di ricerca italiano e ha il compito di svolgere, promuovere, diffondere, trasferire e valorizzare attività di ricerca scientifica e tecnologica nei principali settori di sviluppo delle conoscenze e delle loro applicazioni per lo sviluppo scientifico e tecnologico, economico e sociale. L'ente è sottoposto alla vigilanza del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca.

<sup>45</sup> L'ENEA è l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, vigilata dal ministero per lo sviluppo economico.

<sup>46</sup> Il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) è uno dei fondi strutturali dell'Unione europea. È lo strumento principale della sua politica regionale ed è gestito dal Commissario europeo per la Politica Regionale.

<sup>47</sup> <https://www.biocosi.org/obiettivi-e-attivita/>

- Impiego efficiente del refluo, caratterizzato da un'inversione di tendenza: non più rifiuto ma fonte produttiva ad alto valore aggiunto;
- Produzione di imballaggi biodegradabili e compostabili, idonei per il mercato di riferimento e valida alternativa al modello attuale;
- Testare tecnologie altamente innovative, come la produzione di PHA da parte di Eggplant, per dimostrare la fattibilità di un modello di produzione diverso.

La start-up qui esaminata rappresenta un modello di business dinamico, che bene sa adattarsi alle esigenze di mercato e ai bisogni sociali. Per questo è importante sottolineare tanto le prospettive di breve termine che le intenzioni imprenditoriali di lungo periodo. L'innovazione di processo implementata da Eggplant apre a diversi percorsi.

A breve termine, Eggplant ha davanti a sé due strade imprenditoriali:

1. Gli studi di fattibilità. La start-up ha le competenze e l'esperienza necessari per guidare studi di fattibilità per aziende terze interessate alla tecnologia del PHA. La strada si presenta sicuramente redditizia, che comprende circa un anno di lavoro per ogni studio, e permette alla start-up di mantenere il possesso di questa innovazione e lavorare per più clienti allo stesso tempo.
2. Cedere la tecnologia in licenza a grandi produttori di rifiuti o impegnati nel campo della gestione dei rifiuti, in particolare di refluo. Questa strada presenta una fonte di profitto differente, ovvero una cifra iniziale più ingente per la cessione della licenza, più i diritti di royalties annuali per un periodo pluriennale, di durata variabile.

Qualunque sia la strategia intrapresa da Eggplant, adottare uno scenario di lungo termine implica anche nuove soluzioni, ancora più stimolanti per una start-up in crescita. Infatti l'obiettivo a lungo termine è un'evoluzione strategica, dalla visione della tecnologia come prodotto a diventare produttori stessi di PHA. Inoltre il focus principale rimane il lavoro di ricerca e sviluppo che nei prossimi anni potrà fornire nuove innovative applicazioni del PHA, in nuovi campi come quello cosmetico e high-tech. Eggplant rappresenta un esempio straordinario di start-up innovativa non direttamente impegnata nel campo dell'innovazione sociale che però presenta un impatto incredibile a livello socio-ambientale. Il processo innovativo di PHA portato avanti può interessare qualunque azienda agroalimentare, tanto in Italia quanto nel resto del mondo, che voglia convertire il proprio modello di produzione adottando principi circolari e senza ricadute negative sul proprio business. Inoltre la start-up dimostra che portare avanti un processo di cambiamento profondo a livello ambientale paga.

Infatti prolifiche e numerose sono le collaborazioni sviluppate con agenti economici importanti e le infinite possibilità di business che i giovani imprenditori pugliesi possono intraprendere, certificando una completa sostenibilità sociale, ambientale ed economica.

La strada da intraprendere è quindi lunga e impegnativa, come riconosciuto anche dall'intervistato. Nella stessa intervista, però, è stata affermata, “una “grande passione alla base e una forte aspirazione personale a fare impresa nel modo giusto e con un chiaro focus ambientale”. Inoltre la visione di Vito è ottimistica e positiva perché nel corso del tempo sarà visibile “l’impatto sull’inquinamento dei mari, che vedrà meno plastica, e sull’intero sistema ambientale” e quindi i grandi sforzi portati avanti dagli imprenditori pugliesi “per amore del proprio territorio” saranno ampiamente ripagati.

## ***CASO STUDIO 2: CALCIOSOCIALE***



*Società sportiva dilettantistica a responsabilità limitata*

*Attività principale: Servizi ricreativi e culturali*

*Sede legale: Roma*

*Persona intervistata: Natalia Pane, responsabile programmazione e raccolta fondi*

*Sito web: <http://www.calciosociale.it/>*

## *La problematica affrontata*

La periferia è “l’insieme dei quartieri disposti ai margini esterni di un agglomerato urbano (...) ma anche la zona più esterna e marginale, in contrapposizione al centro, di uno spazio o di un territorio”(Cerasoli, 2008).

La nascita della periferia è direttamente ricollegabile all’esplosione delle grandi città in seguito ai processi di industrializzazione e insediamento urbano di lavoratori. In questo momento i più grandi centri urbani, come Milano, Roma, Napoli, seguono un processo di crescita nel senso di metropoli che presentano, però, delle aree esterne che sono escluse dallo sviluppo urbano e metropolitano. Il processo di creazione di queste periferie non è stato programmato ma arriva in seguito alla necessità, intercorsa anni fa di trovare un luogo abitativo nella città, sede della propria occupazione, che fosse stata alla portata economica del lavoratore. Però questa diffusione abitativa ha seguito due diversi “modelli insediativi” (Cerasoli, 2008):

- I. Il modello monocentrico, completamente dipendente dal centro urbano e caratterizzato dalla provvisorietà e incompiutezza dei servizi minimi, identificabile con la città di Roma:
- II. Il modello policentrico, che ha integrato il nucleo urbano originario con piccoli nuclei dotati dei servizi e attrezzature elementari, identificabile con la città di Milano.

Il senso di incompiutezza proprio delle periferie deve portare ogni attore socio-economico, interno ed esterno al sistema, a porre una maggiore attenzione alla questione. L’immagine della periferia, veicolata in buona parte dai mass media, restituisce una situazione problematica diffusa in Italia e spesso associata all’esclusione sociale dei soggetti facenti parte. Questa situazione di disagio è stata descritta efficacemente con il termine “pericolo slum” (Wacquant, 2007) che stigmatizza le periferie, intese come “zone di transizione” caratterizzate da:

- Carenza di gestione e manutenzione;
- Mancanza di servizi commerciali e culturali;
- Precarietà e/o assenza di infrastrutture;
- Vicinanza a luoghi “indesiderati” (discariche, svincoli autostradali..)
- Presenza maggiormente diffusa di fenomeni di criminalità.

La situazione di disagio e di esclusione sociale sono rappresentative del quartiere di Corviale, situato alla periferia sud-est di Roma, nell’area del Municipio XI. Il quartiere è comunemente chiamato “Serpentone” per indicare i due palazzi posti uno di fronte all’altro che si snodano

per circa un chilometro, costituito da nove piani e circa 1200 appartamenti. Il problema è però rappresentato dallo stop ai lavori, accorso nel 1982, specialmente nel quarto piano che originariamente doveva essere dedicato a servizi di tipo sociale. Da questo momento Corviale è stata associata a fenomeni di abusivismo e abbandono, principalmente da parte delle istituzioni. Le principali problematiche associate al quartiere periferico sono:

- Occupazione abusiva di centinaia di appartamenti da parte di abitanti in situazione di grossa difficoltà economica e soggetti che vivono ai limiti della legalità e/o latitanti;
- Degrado strutturale per mancanza di interventi di riqualificazione, a seguito dell'abbandono al progetto da parte di Iacp<sup>48</sup>;
- Alti tassi di analfabetizzazione e disoccupazione;
- Fenomeni di criminalità diffusi in maniera capillare e spesso legati alla malavita.

Per comprendere la portata dell'esclusione sociale nel quartiere Corviale, e più genericamente nel Municipio XI, è molto significativo l'Indice di Sviluppo Umano (ISU). L'indice, elaborato dall'UNDP negli anni '90, coglie tre dimensioni dello sviluppo, quali accesso alle risorse, conoscenza, vita longeva e sana. Queste dimensioni sono esplicitate, rispettivamente da: reddito, livello di istruzione e speranza di vita.

Come mostrato dalla ricerca di mapparoma<sup>49</sup> il livello di sviluppo umano del Municipio XI è decisamente tra i più bassi (tra 0.45 e 0.54) della capitale, soprattutto derivato dalle grosse mancanze nell'offerta culturale del quartiere. Un altro dato incredibilmente significativo è rappresentato dalla percentuale NEET<sup>50</sup> che, nella zona di Corviale, ha un valore superiore alla media regionale e pari all'11%.

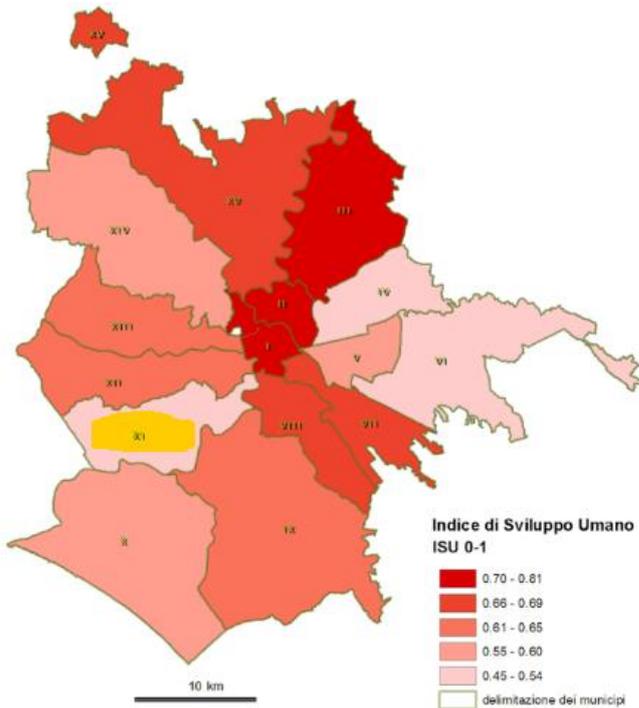
---

<sup>48</sup> Istituto autonomo case popolari

<sup>49</sup> <http://mapparoma.blogspot.com/>

<sup>50</sup> Persona, di età dai 15 ai 29 anni, che non ha né cerca un impiego e non frequenta una scuola né un corso di formazione o di aggiornamento professionale.

*Figura 4.4. ISU per Municipi di Roma (evidenziato il Municipio XI, di particolare interesse per lo studio)*



Fonte: <http://mapparoma.blogspot.com/>

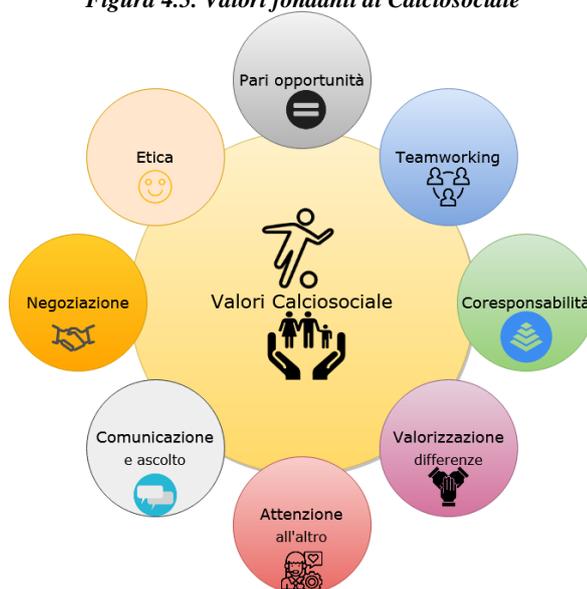
### *Calciosociale, vince chi custodisce*

Calciosociale, come indicato dal nome stesso, nasce da una grande passione: il calcio. Una passione vissuta profondamente al suo interno, dal fondatore Massimo Vallati. Questa è la storia di una passione cresciuta nel corso degli anni ma anche, in certi momenti, abbandonata perché sempre più macchiata da violenza, in campo ma soprattutto fuori (con un fenomeno ultrà sempre più difficile da gestire per le istituzioni) e un senso di competizione così sfrenato da accecare i professionisti che vedono il calcio solo come mezzo per vincere trofei e raggiungere la gloria. Da questa visione di un calcio sempre più improntato a pure logiche di vittoria e sconfitta si ispira Calciosociale, una nuova forma di calcio che ha l'ambizioso obiettivo di entrare nelle scuole calcio tradizionali, mutando il paradigma della competizione in quello di calcio come sistema di inclusione e di cambiare anche la visione della periferia, migliorando le pratiche di attivismo e di partecipazione attiva dei cittadini.

Calciosociale rappresenta una nuova metodologia sportiva e una filosofia – “i campi da calcio come palestra di vita”- che possa supportare la crescita personale dei partecipanti, oltre che la coesione tra diversi membri della società. Questa metodologia supporta lo sviluppo di soft skills e diffusione di valori positivi, contro il dilagare di violenza, razzismo e discriminazione.

La nuova metodologia educativa portata avanti dai ragazzi e ragazze di Calciosociale è racchiusa nel motto “vince solo chi custodisce”, dove ognuno diventa custode di valori positivi e custode dei propri compagni di squadra dentro e fuori dal campo. La società sportiva dilettantistica Onlus nasce nel 2005 e si stabilisce da subito in un quartiere “difficile” come Corviale. La sfida è stata trovare una soluzione innovativa per coinvolgere le persone del quartiere a intraprendere un percorso socio-educativo che potenzialmente può rinnovare la visione e la vita del “Serpentone”.

*Figura 4.5. Valori fondanti di Calciosociale*



Il percorso di sviluppo è esplicitato dalle innovative regole del calcio sociale, come: “chiunque può giocare purché abbia un’età compresa tra i 10 e i 90 anni”(regola n.1), “non esiste l’arbitro, ogni giocatore deve imparare ad essere responsabile per sé stesso” (regola n.4), “le partite non si giocano solo sul campo. Le squadre si sfidano anche nelle attività comunitarie”(regola n.9). Queste e le altre regole servono a instillare nei partecipanti valori di solidarietà, responsabilità, etica e sensibilità verso l’altro. L’evoluzione del progetto rivela un dinamismo fuori dal comune. Nel 2009 c’è un grossissimo passo in avanti per un radicamento ancora più forte sul territorio: la costruzione di un centro sportivo aperto a tutti, il campo dei miracoli. La sua realizzazione ha mobilitato attori socio-economici a tutti i livelli. I fondi necessari sono stati reperiti grazie al coinvolgimento di fondazioni, privati e l’impegno di volontari e star del mondo del calcio, come Francesco Totti. Lo stesso centro rappresenta un esempio straordinario di riqualificazione e rigenerazione urbana, per di più attenta all’ambiente. Il campo dei miracoli è uno straordinario esempio di riqualificazione eco-

sostenibile e partecipazione attiva: il tetto è ricoperto da 5000 scorze d'albero, lavorate dalle comunità terapeutiche che partecipano al Calciosociale, e sistemate da abitanti, giovani, volontari, associazioni dopo mesi e mesi di lavoro come dimostrazione che la partecipazione attiva è la chiave di volta per un cambiamento positivo.

Il campo dei miracoli ha rappresentato uno dei punti di svolta di calciosociale e del suo modello educativo. Da quel momento è stato possibile implementare una serie di attività regolari sul territorio, quali:

- Il campionato di calciosociale, basato sulle innovative regole fondate su rispetto, inclusività e giustizia;
- L'accademia del talento, una scuola calcio tradizionale per bambini fino ai 17 anni alla quale vengono affiancate le attività di calciosociale, una volta a settimana;
- Centri estivi, dove i bambini sono coinvolti in attività ludico-ricreativi fondate su valori di legalità, accoglienza e convivenza;
- Incontri settimanali di riflessione, condivisione e inclusione.

La particolarità di questo modello risiede nell'accogliere persone provenienti da ogni quartiere, di ogni età e background sociale. In questo modo si evita di circoscrivere il cambiamento a una piccola porzione di territorio e diventa possibile intraprendere veri percorsi di inclusione nella società.

Ulteriore fattore di successo è la capacità di creare un vasto network dimostrata da questi innovatori sociali, che hanno ben compreso come il cambiamento di un sistema può essere garantito solo dalla condivisione di valori ed obiettivi con diversi attori sociali ed economici, che supportano l'intero impianto innovativo e sono:

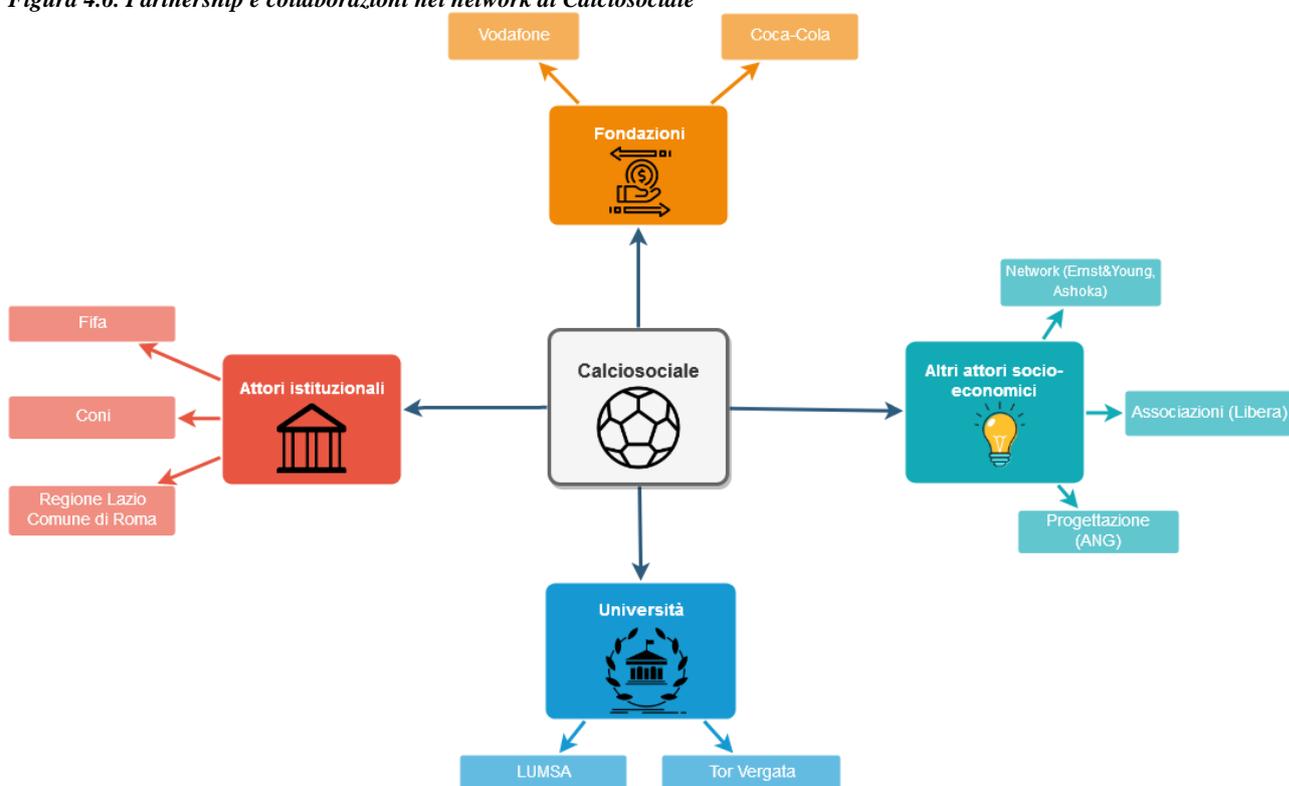
- Istituzioni, tra le quali: il CONI<sup>51</sup>, che permette di far partecipare gratuitamente i bambini; il comune di Roma, specialmente il Municipio XI, per aumentare la presenza dei servizi dello Stato; la regione Lazio, con la quale si realizzano lavori di riqualificazione della periferia;
- Fondazioni, come quella di Vodafone e Coca-Cola per obiettivi di raccolta fondi e promozione del modello;

---

<sup>51</sup> Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano istituzione, nata nel giugno 1914 come parte del Comitato Olimpico Internazionale, con lo scopo di curare l'organizzazione e il potenziamento dello sport italiano attraverso le federazioni nazionali sportive e in particolare la preparazione degli atleti al fine di consentirne la partecipazione ai giochi olimpici; altro importante obiettivo del CONI è la promozione dello sport nazionale.

- Università, come la LUMSA e Tor Vergata, per contribuire a dare un maggiore valore scientifico alla metodologia innovativa;
- Aziende di varia tipologia: da Ernst&Young, per servizi di consulenza, a Ecodom, per un corretto smaltimento di rifiuti;
- Associazioni, come Libera, nell’ambito della lotta alla mafia e alla corruzione in Italia;
- Altri attori istituzionali: la Fifa, per ospitare la coppa dei mondiali Fifa World Cup nel 2014 e come riconoscimento all’attività di rigenerazione urbana e sociale; l’Agenzia Nazionale Giovani (ANG) per l’applicazione e lo svolgimento di progetti Erasmus+ Sport; Ashoka, una rete di innovatori e imprenditori che supporta l’innovazione sociale.

Figura 4.6. Partnership e collaborazioni nel network di Calciosociale



Fonte: Elaborazione personale da documenti aziendali

Proprio la cooperazione attiva a più livelli da parte di Calciosociale rappresenta lo stimolo a un miglioramento continuo per un impatto sempre più forte. Grazie alla cooperazione con le università è stato possibile affinare la metodologia proposta e la vincita di un progetto nel campo di Erasmus+ Sport ha dato un respiro internazionale all’iniziativa. Infatti il progetto approvato, “Cross: Cohesion and Re-integration Opportunities through Social Soccer”, ha visto la cooperazione di partner internazionali, tra i quali le squadre professionistiche del

Debreceni e Levski Sofia, che ha permesso uno scambio culturale di metodologie e buone pratiche. Un riconoscimento all'encomiabile lavoro di uomini e donne di Calciosociale è arrivato nel 2014 con l'assegnazione del premio "Best practice per Sport e Inclusione Sociale" nel Semestre Italiano della Presidenza Europea, e dalla replica di esperienze di calcio sociale fuori dal Municipio XI, da Empoli sino in Sardegna, a testimoniare che un cambio di paradigma non solo è possibile ma è già in atto. A volte però le motivazioni a intraprendere un percorso di sviluppo possono derivare da eventi spiacevoli, come accaduto il 13 novembre 2015. Proprio quella notte è stato appiccato un incendio doloso alla sede di Calciosociale, segno che la malavita presente nel quartiere aveva poco apprezzato il grande impatto positivo del progetto, soprattutto a livello di legalità grazie a numerose iniziative e la cooperazione con Libera. A seguito di un momento così tragico è difficile immaginare la reazione di uomini e donne impegnati in un'iniziativa sociale di così grande spessore. Fortunatamente la reazione a questo attacco è stata estremamente positiva e ha mobilitato la comunità a ripartire con ancora più forza e determinazione. Con questo spirito di cooperazione e coraggio Calciosociale ha dato vita a un'ulteriore iniziativa sul territorio: RadioImpegno. La web radio notturna, inaugurata il 30 maggio 2016, ha dato nuova linfa vitale a Calciosociale: ogni notte volontari e associazioni raccontano la parte migliore del quartiere e della città, coltivando nel frattempo nuovi talenti, come riconosciuto dal premio assegnato da Sergio Mattarella il 12 marzo 2018 a una giovane speaker come Giovane Alfiere della Repubblica Italiana.

Quale sarà la fase successiva del processo evolutivo di Calciosociale? Sicuramente un obiettivo di grande importanza sarà alimentare un processo di sostenibilità economica. Questo non significa alimentare un profitto ma fare in modo che il progetto riesca ad autoalimentarsi per essere più efficace e presente sul territorio, anche con nuove iniziative. Questo processo verso una piena sostenibilità socio-economica porterà Calciosociale a implementare diverse attività, come:

- La costruzione di un campo a 11, entro l'anno 2019 grazie all'aggiudicazione del bando "Sport e Periferie".<sup>52</sup> Questo campo sarà omologato per ospitare la nazionalità femminile, quindi offrirà maggiore visibilità mediatica e invoglierà il maggiore coinvolgimento di cittadini attivi nel progetto;
- La diversificazione delle fonti di finanziamento su due fronti: la "commercializzazione" delle strutture, come l'affitto del campo o della location per l'organizzazione eventi e l'apertura prolungata del punto ristoro; l'espansione dei propri confini territoriali per il coinvolgimento di più aziende e fondazioni estere.

---

<sup>52</sup> G.U. 23/1/2016 n.18

Proprio dalla commercializzazione si vede come sia possibile coniugare valore economico e valore sociale. Infatti l'idea dell'apertura prolungata del ristorante interno alla struttura prevede il coinvolgimento di produttori "sociali" e di forza lavorativa esclusa, come i giovani NEET.

I risultati raggiunti da Calciosociale sono encomiabili e continui nel tempo. Il nuovo metodo educativo proposto ha messo in moto un processo di innovazione sociale a più livelli, coinvolgendo non solo giovani ma membri di ogni classe sociale e quartiere e soprattutto rappresenta un esempio di innovazione diffuso su più ambiti: dalla riqualificazione di un quartiere periferico all'attenzione ambientale sino all'inclusione di giovani esclusi dal mercato formativo e del lavoro. Lo spirito d'inclusione alla base di Calciosociale è stato anche oggetto di studi, in primis quello del professor Massimiliano Scopelliti della LUMSA. Questa ricerca ha connesso il contatto inter-gruppi con la riduzione del pregiudizio, tramite le attività proposte da Calciosociale, trovando risultati sorprendenti. I più importanti ammettono che l'esperienza in calciosociale riduce:

- Le attribuzioni negative verso i diversamente abili;
- Il pregiudizio e la discriminazione verso gli immigrati;
- Il fenomeno di rifiuto verso gli anziani, attraverso un aumento di considerazione empatica.

L'impatto sociale è quindi sorprendente e gli esempi di replicabilità permettono di affermare che Calciosociale possa diventare un vero e proprio modello di riferimento nell'elaborazione di strategie volte all'inclusione sociale attraverso una riqualificazione di spazi urbani abbandonati o "esclusi".

La stessa intervista ha offerto degli importanti spunti. È stato registrato un "forte attaccamento alla storia e al coraggio del fondatore Massimo Vallati", che può essere visto come una fonte d'ispirazione. Per quanto riguarda il futuro la visione di Natalia Pane è sicuramente chiara e lungimirante perché "è fondamentale lavorare alla sostenibilità socio-economica per implementare più progetti ed essere ancora più attivi sul territorio" e tra gli obiettivi si annovera anche l'ambizione di "diventare un modello di riferimento, nel campo di questa nuova metodologia per le scuole calcio e la riqualificazione eco-sostenibile della periferia".

## ***CASO STUDIO 3: MYGRANTS***



*Mygrants srl*

*Attività principale: Portali web, elaborazione dei dati, hosting e attività connesse*

*Sede legale: Bologna*

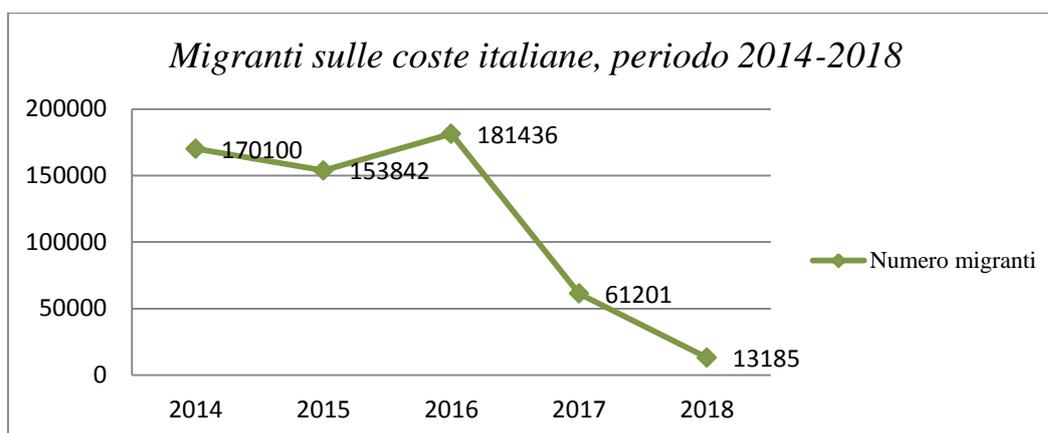
*Persona intervistata: Chris Richmond, fondatore e Amministratore Delegato*

*Sito web: <https://mygrants.it/#%20>*

## ***La problematica affrontata***

Migrazioni. Il tema sicuramente più dibattuto degli ultimi anni, tanto a livello italiano quanto europeo. Il fenomeno migratorio ha una complessità tale che rende fondamentale studiare la questione secondo ogni sfaccettatura: dalla partenza all'accoglienza sino alle politiche di inserimento formativo e lavorativo.

**Figura 4.7. Flussi migratori in Italia: periodo 2014-2018**



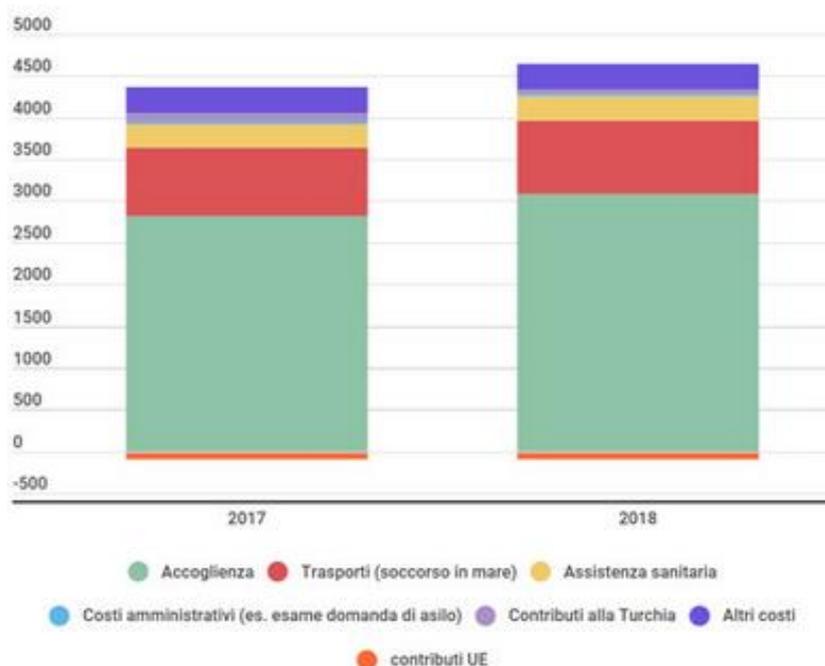
Fonte: elaborazione da UNHCR, Ministero dell'Interno

Come evidente dal grafico, i numeri sono esplosi nell'anno 2016 e hanno reso ancora più chiaro quanto sia importante la questione migratorio nel dibattito pubblico e quanto fondamentale sia elaborare politiche efficienti e che rispondano ai bisogni di questi newcomers. Considerato l'alto numero di migranti sul territorio italiano, è utile comprendere la fisionomia del migrante. Infatti si scopre che il 90% dei circa 700.000 migranti arrivati nel periodo 2013-2018 ha meno di 35 anni ma è considerevole, dal punto di vista puramente tecnico low skilled: il "47% non possiede un diploma e l'88% non è laureato". Dopo la primissima fase di soccorso, identificazione e screening arriva il momento dell'accoglienza vera e propria. Questo momento rappresenta il punto focale dell'intera problematica migratoria, dove è necessario convertire il "costo" in un'opportunità, per il migrante e il paese di accoglienza stesso. Le politiche di accoglienza rappresentano per il bilancio statale la voce più esosa, secondo le stime del Def<sup>53</sup> 2018. Infatti nel 2018 " la spesa per il soccorso,

<sup>53</sup> Documento di Economia e Finanza, un documento all'interno del quale vengono messe per iscritto tutte le politiche economiche e finanziarie selezionate, decise ed imposte dal Governo.

l'assistenza sanitaria, l'accoglienza e l'istruzione ha raggiunto almeno i 4,6 miliardi di euro, di cui circa 3 miliardi per la stessa accoglienza.<sup>54</sup>

Figura 4.8. Spese per accoglienza , in Italia, nel 2017 e 2018 (previste)



Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2019-01-29/migranti-ecco-cifre-dell-accoglienza-italia-123714.shtml?uuid=AFKOSRC>

Mettendo da parte i grezzi numeri economici, bisogna capire quale ritorno ha questa spesa sul bilancio pubblico. Qui si dimostra tutta l'inefficienza della politica di gestione post prima accoglienza. Innanzitutto i migranti restano nelle strutture di accoglienza, in attesa di una decisione riguardante il proprio status, fino a 600 giorni portando con sé segni di frustrazione e immobilismo formativo e lavorativo. Al termine delle procedure burocratiche, inoltre, non è assicurato il riconoscimento di protezione dal paese ospitante: in Italia, nel periodo 2014-2018, tra tutte le richieste di asilo pervenute “circa il 56% è stata rifiutata”<sup>55</sup> e soltanto il 2,4% degli aventi status ha trovato un'occupazione professionale. Ecco rappresentato il nocciolo del problema immigrazione in Italia. Questo non è descritto dal numero degli arrivi, peraltro in netta diminuzione a partire dal 2017, ma dalle politiche di gestione sul territorio. La mancanza di dati certi e aggiornati sulle competenze degli immigrati, unito alla difficoltà di inclusione formativa e lavorativa e gestione inaccurata dei fondi, trasforma un'incredibile

<sup>54</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2019-01-29/migranti-ecco-cifre-dell-accoglienza-italia-123714.shtml?uuid=AFKOSRC>

<sup>55</sup> Dati Ministero dell'Interno, Dipartimento per le libertà civili e l'immigrazione.

fonte di potenziale produttività a guadagno di un intero paese in un mero costo, che sfocia sempre più in fenomeni di discriminazione e razzismo.

### ***Mygrants, l'opportunità nell'avversità***

Mygrants è la risposta alle sfide che l'immigrazione offre. Il fondatore, Chris Richmond, dopo l'esperienza ottenuta e le competenze acquisite lavorando per il programma Frontex<sup>56</sup>, nel 2017 decide di mettere in gioco le sue capacità manageriali e le proprie abilità tecniche per offrire una soluzione innovativa a una delle più grandi problematiche del XXI secolo. La frase "l'opportunità nell'avversità" esprime la visione rivoluzionaria e ad ampio raggio di Mygrants, che intende stravolgere il paradigma del migrante come costo per la società in un'accezione del tutto nuova del migrante come risorsa di grande valore. La mission progettuale prevede di liberare tutto il potenziale (inespresso) dei migranti avvalendosi dell'utilizzo di tecnologie digitali. In questo modo è possibile trasformare la migrazione in un'opportunità da cogliere per i due attori in campo: il migrante e lo stato (e le comunità) ospitante. Come intende realizzare questa mission il progetto imprenditoriale di Mygrants? Gli obiettivi portati avanti sono:

- Miglioramento dell'accesso all'educazione in un contesto informale, tramite piattaforma web;
- Miglioramento di competenze, abilità e conoscenze pregresse;
- Scoprire talenti inespressi e agevolare la loro realizzazione come risorse produttive della comunità di riferimento;
- Riduzione delle spese del paese ospitante, tramite ottimizzazione tempistiche dei tempi di attesa nei centri di accoglienza e miglioramento del processo di inserimento lavorativo.

Mygrants mira alla contribuzione di un sistema di asilo sostenibile e vantaggioso per tutte le parti in causa, puntando anche a diventare un modello di best practice in questo campo. Le grandi ambizioni in gioco sono state ben riposte tanto da aver attivato la contribuzione, per l'inizio del progetto, di tre business angels e nel tempo poi numerosi investitori, che finanziano il progetto con capitale di rischio.

---

<sup>56</sup> Agenzia Europea della guardia di frontiera e costiera, è un'agenzia a cui è affidato il funzionamento del sistema di controllo e gestione delle frontiere esterne dello Spazio Schengen e dell'Unione europea, che intende ricomprendere le autorità nazionali competenti per il controllo delle frontiere (guardia costiera e guardia di frontiera) che fanno capo agli stati membri dell'Unione europea aderenti allo Spazio Schengen.

La soluzione innovativa apportata da mygrants è una app a moduli quiz tematici che permette la mappatura e l'emersione di competenze e talenti degli immigrati. Il candidato accede subito a uno screening dove vengono validate le competenze pregresse attraverso 250 moduli quiz a risposta a multipla. Quindi si ottiene l'accesso a una prima parte di contenuti, disponibile in tre lingue, che permette al candidato di accedere a dei quiz tematici su tre principali argomenti: diritti e asilo, sfide sociali e imprenditorialità. Questo è coerente con il modello di business di mygrants nel primo anno di attività, il 2017. Infatti questa app era stata progettata per gli immigrati nei centri di prima e seconda accoglienza e mirava a offrire un'opportunità di apprendimento veloce e accessibile al target di riferimento. Ovviamente il piano aziendale d'arrivo è molto più strutturato e ampio e infatti tra l'anno 2018 e 2019 l'applicazione subisce ulteriori miglioramenti. Vengono aggiunte ulteriori funzionalità che ancora meglio rispondono ai bisogni della collettività. Le principali novità sono:

- Inserimento lavorativo, che permette un matching tra le risorse umane delle compagnie e aziende partner e il fabbisogno occupazionale locale, creando collegamenti efficienti migrante-mondo lavorativo;
- Accesso al credito, di recente implementazione, che vuole agevolare l'indipendenza economica dei migranti offrendo la possibilità di aprire conti bancari, sempre in collaborazione con banche partner, e un'accurata conoscenza del mondo bancario e finanziario tramite l'applicazione;
- 50k/talent, in lavorazione, che permetterà agli iscritti più meritevoli della piattaforma di usufruire di borse di studio e intraprendere percorsi imprenditoriali avanzati con il supporto di mygrants.

Cosa rende speciale ed assolutamente efficiente l'applicazione di Mygrants? Questa app combina due metodologie di apprendimento innovative:

1. Il microlearning, ovvero una tipologia di formazione quotidiana caratterizzata da piccole unità didattiche (i moduli quiz, in questo caso). Tra i suoi punti forti ci sono l'immediatezza delle nozioni e la breve durata, alla quale segue solitamente una valutazione finale;
2. L'adaptive learning, che indica la personalizzazione automatica del percorso formativo a seconda delle prestazioni dell'utente.

Tramite queste metodologie innovative l'utente finale, qui il migrante, viene motivato ad andare avanti nel percorso di apprendimento e riceve continuamente input, positivi o negativi. Infatti a seguito di ogni risposta compare una nota di approfondimento del concetto. Il metodo di lavoro si adatta alla perfezione ai bisogni del target, perché con questa applicazione anche

il tempo libero diventa un'opportunità di apprendimento: una testimonianza è la durata media di utilizzo dell'applicazione, pari a 236 minuti al giorno. L'analisi complessa di dati e l'utilizzo di una piattaforma online sopperiscono a una grande mancanza del sistema: una mappatura delle competenze e abilità degli immigrati, senza la quale è difficile comprendere reali bisogni e opportunità condivise. In questo caso l'applicazione tiene continuamente traccia dei progressi dei partecipanti. Questo accade attraverso l'uso di semplici indicatori, quali: numero di moduli completati; moduli quiz ripetuti; totale punti accumulati; percentuale risposte corrette; tempo medio per modulo. Non si tratta solo di freddi numeri perché permettono di schematizzare il profilo dell'immigrato e misurare la sua voglia imparare e progredire velocemente nel tempo, la sua capacità di comprensione e velocità di ragionamento. Le variabili qui indicate hanno una duplice utilità: l'utente riesce a comprendere i propri punti di forza e debolezza e quanto il suo apprendimento progredisce nel tempo; d'altra parte, gli stakeholder di sistema (aziende, banche, enti...) ottengono una precisa mappatura dei soggetti che agevola il processo di matching in base al fabbisogno del momento.

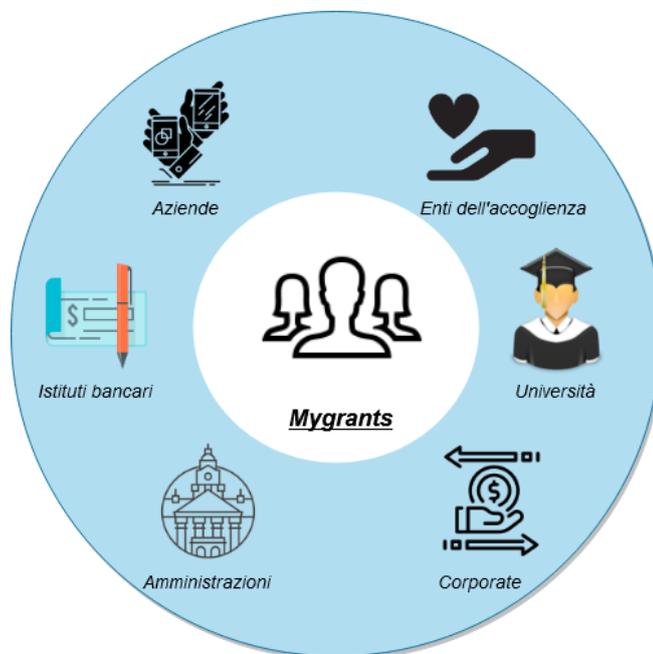
Mygrants ha la potenzialità di rivoluzionare il sistema perché la sua applicazione agisce a 360 gradi e questo lo differenzia notevolmente dai competitors, nazionali e internazionali. Infatti i progetti concorrenti non sono stati in grado di concepire un programma che agisca a così ampio raggio. Infatti l'applicazione di Mygrants agisce, in primis, non solo in Italia ma anche in Africa. Inoltre garantisce un supporto completo al processo di integrazione del migrante: dall'arrivo, con il monitoraggio delle competenze e i progressi nelle nuove conoscenze, all'inserimento lavorativo sino all'indipendenza economica, con un percorso dedicato all'accesso al credito. Il supporto in ogni fase di accoglienza e inclusione non sarebbe stato possibile senza un incredibile sforzo nel fare rete e la conseguente creazione di un network così ricco di attori socio-economici. I principali partner di progetto apportano competenze distintive in diversi settori, quali:

- Contenutistica formativa, specialmente nel campo dell'e-learning (es.:Skilla)
- Inserimento lavorativo (es: inserimento per il lavoro e agenzie interinali)
- Accesso al credito (es: banca BPER)

La rete di Mygrants però non è limitata a queste partnership di alto livello per il miglioramento della piattaforma e del suo impatto. Infatti il network è arricchito da ulteriori stakeholders che agiscono come clienti per il servizio che la start-up offre. Tra le tipologie di clienti troviamo:

- Amministrazioni, come i comuni di Bologna e Milano;
- Enti gestori dell'accoglienza, come la Caritas;
- Università, come la UWC Atlantic College
- Corporate, come Unicef.

*Figura 4.9. Clienti e partners di Mygrants*



*Fonte: elaborazione personale da documenti aziendali*

La start-up ha sicuramente compreso alla perfezione che l'efficacia di una innovazione sociale si misura anche dal coinvolgimento di attori che contribuiscono ad aumentare l'impatto positivo sul territorio. La bontà dell'operato di Mygrants si misura anche dagli incoraggianti dati rilevati nel 2018: 44.000 utenti registrati in Italia (dai 27.000 dell'anno 2017) e 12.000 in Africa; più di 5.200 talenti individuati in 12 regioni d'Italia (con varie competenze e livello di abilità); circa 920 inserimenti lavorativi facilitati in 4 regioni (circa 1300 considerando il periodo 2017-2018); più di 700 conti correnti attivati per immigrati inseriti in un percorso lavorativo e bisognosi di un conto bancario. L'evoluzione del modello di business, specialmente in un settore altamente sensibile e politicizzato come quello dell'accoglienza migranti, può anche essere dovuto a modifiche legislative. Questo è proprio accaduto con il Decreto Legge .113 del 4 ottobre 2018 che ha legiferato in maniera maggiormente restrittiva sul tema immigrazione. Sono specialmente due le disposizioni che influiscono sulla start-up oggetto di studio: l'abolizione della protezione umanitaria (basti pensare che il "25% nel 2017

e il 21% nel 2018”<sup>57</sup> di richiedenti asilo otteneva questo status); ridimensionamento del sistema Sprar<sup>58</sup>. Gli effetti sono sicuramente notevoli e come testimoniato dall’amministratore delegato comportano una riduzione di circa il 65% di business attuale e causa una focalizzazione su un target leggermente diverso, gli immigrati fuori dal sistema di accoglienza e conseguentemente un lavoro maggiore con aziende, agenzie interinali e centri di formazione invece di centri di prima e seconda accoglienza. Gli obiettivi futuri sono altresì ambiziosi e comprovano una certa maturità raggiunta dalla start-up. Le mosse future riguardano principalmente un approfondimento della tematica finanziaria, attraverso questi punti focali:

- Evoluzione dei contenuti riguardanti l’educazione finanziaria;
- Possibilità per gli utenti di impostare i propri obiettivi di reddito e conseguentemente adattare la propria formazione;
- Possibilità di convertire il punteggio ottenuto in euro e accumulato su conto corrente di moneta elettronica.

In definitiva, Mygrants ha ben intercettato un bisogno di grande importanza e ha messo in campo strategie e strumenti nuovi per rivoluzionare il paradigma dell’immigrazione. L’innovazione sociale messa in atto ha la possibilità di mettere su un sistema di accoglienza e inclusione completamente differente, dove ognuna delle parti in gioco ottiene benefici notevoli. Al centro del progetto ci sono gli immigrati, che hanno maggiori possibilità formative e di trovare un impiego. Questo ha ricadute positive sul paese ospitante, che riduce la propria spesa sull’accoglienza, e anche sul paese di partenza, perché un immigrato con un’occupazione sarà in grado anche di inviare soldi ai parenti nel paese di provenienza. La comunità ospitante è una grande beneficiaria di questa innovazione, partendo da aziende del territorio che hanno l’opportunità di rispettare i propri fabbisogni occupazionali agli stessi cittadini, che possono cogliere questo cambio di paradigma per modificare la propria visione dell’immigrato e dar vita a una società che combatte strenuamente il razzismo e la discriminazione. Anche dal punto di vista finanziario, Mygrants mostra una posizione sostenibile. È vero che nell’anno 2019, causa fattori legislativi e ingenti investimenti sull’applicazione, è prevista una perdita economica ma su un orizzonte di medio-lungo termine nel biennio 2020-2021 la start-up dovrebbe stabilizzarsi e diventare completamente sostenibile dal punto di vista economica e maggiormente operativa, grazie agli investimenti fatti.

---

<sup>57</sup> Dati Ministero dell’Interno, dipartimento libertà civili e immigrazione.

<sup>58</sup> Sistema per l’accoglienza dei richiedenti asilo e dei rifugiati, gestito dai comuni italiani.

La migrazione rappresenta una sfida epocale, ad ora fallita da stati e organizzazioni sovranazionali. In futuro però questa affermazione potrebbe cambiare. L'intervistato ha mostrato durante l'intervista di avere una grande visione e sicurezza nei propri mezzi per portare avanti questa innovazione. È stata chiara altresì la sua grande sensibilità all'argomento e il suo obiettivo più ampio di "promozione dell'identità umana della persona e della dignità dell'essere umano, qualunque sia la sua provenienza". Chris Richmond ha dimostrato di sapere che la strada è ancora lunga e soprattutto e soprattutto della necessità di "un cambiamento radicale di paradigma" ma ha anche ben presente le potenzialità della sua risposta innovativa e il percorso da affrontare per avere un impatto sistemico.

## CONCLUSIONI

L'innovazione sociale è ormai una realtà centrale nel campo imprenditoriale. La sua grande varietà di processi, obiettivi e definizioni può rappresentare una sorta di debolezza ma in realtà è proprio un vantaggio perché incentiva gli imprenditori, la società civile e il Terzo Settore ad allargare i propri orizzonti e ragionare su nuovi schemi, dove il confine tra economico e sociale non esiste più. La ricerca ha mostrato che la legislazione italiana ha risposto efficacemente agli impulsi imprenditoriali e ha compreso, almeno in parte, questo cambio di paradigma e l'importanza dell'innovazione sociale per il soddisfacimento di bisogni e necessità collettivi. È altresì vero che se da una parte esiste una sovrastruttura legislativa d'altra parte è necessario un lavoro ancora maggiore dell'imprenditorialità sociale per rispondere alle sfide del XXI secolo. Queste sfide sono molteplici ma anche le sperimentazioni innovative sono numerose e fanno ormai parte della quotidianità. Questi progressi si registrano in tutti i campi, dal sistema finanziario alla rigenerazione urbana (con un occhio alle periferie) sino ai modelli più affermati di sharing economy ed economia circolare.

L'elaborato di tesi è stato arricchito con delle esperienze reali di innovazione sociale, proprio per dimostrare che queste nuove energie imprenditoriali sono già incredibilmente attive sul territorio. I tre casi studio presentati rappresentano degli esempi straordinari e colpiscono soprattutto per una visione sistemica, obiettivi chiari e ambiziosi e le grandi competenze a lavoro per raggiungere gli obiettivi. Le risposte che questi imprenditori sociali offrono sono straordinarie, così come straordinari sono i problemi che si intendono affrontare. Le soluzioni proposte differiscono tra loro perché, come già detto, il campo dell'innovazione sociale è incredibilmente ampio. A parte questo è possibile notare dei punti di contatto tra i vari casi studio. In primis è fondamentale costruire un'ampia rete di partner che possano sostenere, non solo economicamente, la portata di un'innovazione sociale. È altresì possibile notare come l'innovazione sia un processo dinamico e in continua evoluzione, dovuta sia per fattori esterni (legislazioni, crisi) ma anche endogeni di miglioramento del proprio business. La via è sicuramente stata delineata e proprio a questo punto servirà uno sforzo ulteriore per rendere questo tipo innovazioni non più esempi straordinari ma realtà consolidate e replicate su tutto il territorio, a seconda delle sue specificità.

La strada da affrontare è ancora lunga e piena di insidie per cercare di risolvere i grandi problemi sociali del nostro millennio e servirà il pieno coinvolgimento di tutta la società. L'ispirazione può essere trovata nel celebre motto portato avanti da Ashoka: "Siamo tutti

agenti del cambiamento”. L’innovazione sociale non è, quindi, data per scontato dalle istituzioni ma è una forza che proviene dall’inventiva e dalla creatività dell’individuo solo grazie alla collaborazione con ogni attore della società, sia in ambito profit che non profit e potrà divenire sistemica una volta superata questa arcaica dicotomia..

## Bibliografia

- Bernardi, M. (2015) 'Un'introduzione alla sharing economy', Fondazione GianGiacomo Feltrinelli, pp. 1–56.
- Bianchini, M. & Sertoli, C. (2018) 'Una ricerca Assonime sulle società benefit. Dati empirici, prassi statutaria e prospettive', *Analisi Giuridica dell'Economia*, 17(1), pp. 201–220.
- Borzaga, C. (2009) 'L'impresa sociale', *Dizionario di Economia civile*. Roma: città nuova, pp. 516–526.
- Borzaga, C. & Alceste, S. (2003) 'New trends in the Non-Profit Sector in Europe: the emergence of social entrepreneurship', *The non profit sector in a changing economy*, pp. 31–59.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2001) 'From Third Sector to Social Enterprise', in *The Emergence Of Social Enterprise*.
- Botti, F. & Corsi, M. (2017) 'La microfinanza in Europa : modelli a confronto', pp. 101–129.
- Brandsen, T. & Karré, P. M. (2011) 'Hybrid Organizations: No Cause for Concern?', *International Journal of Public Administration*. doi: 10.1080/01900692.2011.605090.
- Brundtland, G. H. (1987) *Our Common Future (The Brundtland Report)*, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (The Brundtland Report)*. doi: 10.1080/07488008808408783.
- Bureau of European Policy Advisers (BEPA) (2011) 'Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union, report written by Agnès Hubert', (July), pp. 1–130.
- Caroli, M. G. (2015) *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia: secondo rapporto sull'innovazione sociale*.
- Caulier-Grice, J. et al. (2012) *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Project TEPSIE*.
- Cavallito, M. et al. (2017) *La finanza etica e sostenibile in Europa. Primo rapporto*.
- Caza, A. & Cameron, K. S. (2009) 'Positive organizational scholarship: What does it achieve?', in *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume II - Macro*

*Approaches*. doi: 10.4135/9781849200455.n6.

Cerasoli, M. (2008) *Periferie urbane degradate. Regole insediative e forme dell'abitare. Come intervenire?*

Ceva, E. (2010) 'L'utopia realista di adriano olivetti: la fioritura della persona tra rispetto e innovazione', pp. 179–186.

Chesbrough, H. (2012) 'Open Innovation: Where We've Been and Where We're Going', *Research-Technology Management*. doi: 10.5437/08956308X5504085.

Codagnone, C. & Martens, B. (2016) *Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues*, SSRN. doi: 10.2139/ssrn.2783662.

Cottino, P. & Zandonai, F. (2012) 'Progetti d'Impresa Sociale come Strategie di Rigenerazione Urbana: Spazi e Metodi per l'Innovazione Sociale', *Euricse Working Paper*, 42(12).

Cottino, P. & Zeppetella, P. (2009) 'Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi.' *Paper commissioned for the project La diffusione delle innovazioni nel sistema delle amministrazioni locali*. Roma: Cittalia, Fondazione Anci Ricerche.

Dees, G. & Anderson, B. B. (2006) 'Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought', *Research on social entrepreneurship, ARNOVA Occasional Papers Series*.

Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2003) 'For-Profit Social Ventures', *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2(1), 1-26

Drucker, P. F. & Noel, J. L. (1986) 'Innovation and entrepreneurship: Practices and principles', *Journal of Continuing Higher Education*. doi: 10.1080/07377366.1986.10401060.

European Commission (2013) 'Accompanying Towards Social Investment for Growth and Cohesion - including implementing the European Social Fund 2014-2020', *Confronting Homelessness in the European Union*. doi: SWD(2013) 527.

Fareri, P. (2009) 'Rallentare. Il disegno delle politiche urbane', *Milano, FrancoAngeli*, 205-248.

Ferri, L. M. *et al.* (2017) 'Quaderno Italiano Di Economia Circolare' *AISEC, Rome*.

- Fiorentini, G. & Calò, F. (2013) 'Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS', *Milano: Franco Angeli*.
- G. Cafiero, F. Calace, I. C. (2014) 'La rigenerazione urbana, tra politiche economiche e innovazione istituzionale', *Rivista economica del Mezzogiorno*, 3. doi: 10.2383/36891.
- Ghisellini, P., Cialani, C. & Ulgiati, S. (2016) 'A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems', *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.09.007.
- Honeyman, R. (2014) 'The Quick Start Guide', in *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*. doi: 10.5848/bk.978-1-62656-044-4\_10.
- Hubert, A. (2010) *Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union (presentacion en pdf)*, BEPA. doi: 10.2796/13155.
- Iraldo, F., Scarpellini, S. & Croci, E. (2018) 'Special section. Circular economy: Concepts and applications. Introduction', *ECONOMICS AND POLICY OF ENERGY AND THE ENVIRONMENT*. doi: 10.3280/efe2017-001004.
- von Jacobi, N., Edmiston, D. & Ziegler, R. (2017) 'Tackling Marginalisation through Social Innovation? Examining the EU Social Innovation Policy Agenda from a Capabilities Perspective', *Journal of Human Development and Capabilities*. doi: 10.1080/19452829.2016.1256277.
- Leadbeater, C. (1997) *The Rise of the Social Entrepreneur (Demos Papers)*, Demos.
- Lion, C., Martini, P. & Volpi, S. (2006) 'Evaluating the Implementation Process', *Evaluation*. doi: 10.1177/1356389006069137.
- MacArthur, D. E. (2017) 'Beyond plastic waste', *Science*. doi: 10.1126/science.aao6749.
- Mair, J., Battilana, J. & Cardenas, J. (2012) 'Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models', *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-012-1414-3.
- Matteis, M. De, Brocco, B. Del & Figliola, A. (2014) *Rigenerare la città: il Social Housing come opportunità di rinnovo urbano e sociale*.
- Murray, R., Grice, J. C. & Mulgan, G. (2009) 'Il libro bianco sulla innovazione sociale', p. 208. Available at: <http://www.societing.org/wp-content/uploads/Open-Book-Italiano.pdf>.

- Pais, I. & Mainieri, M. (2015) 'Il fenomeno della sharing economy in Italia e nel mondo', *Equilibri*, (1). doi: 10.1406/79306.
- Pergolizzi, A. (2018) 'L'economia avvelenata del crimine ambientale', *Moneta e Credito*, 71(284), 337-353..
- Poletti, L. & Tagliavini, G. (2016) 'Welfare, occupazione e finanza sociale', *Quaderni Di Economia Del Lavoro*, (103), pp. 261–283. doi: 10.3280/qua2015-103012.
- Potting, J. *et al.* (2016) 'Circular Economy: Measuring innovation in the product chain - Policy report', *PBL Netherlands Environmental Assessment Agency*.
- Propersi, A. (2011) *GOVERNANCE, RENDICONTAZIONE E FONTI DI FINANZIAMENTO DEGLI ENTI NON PROFIT*.
- Rifkin, J. (2014) *Jeremy Rifkin: 'The Zero Marginal Cost Society' | Talks at Google, Google talks*.
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations, 5th Edition, Diffusions of Innovations*.
- Sabato, S. & Vanhercke, B. (2014) *About the Baby and the Bathwater: Assessing the European Platform Against Poverty, SSRN*. doi: 10.2139/ssrn.2531614.
- Sabato, S., Vanhercke, B. and Verschraegen, G. (2017) 'Connecting entrepreneurship with policy experimentation? The EU framework for social innovation', *Innovation*. doi: 10.1080/13511610.2017.1282308.
- Salvato, F. (2010) *Ho sognato una banca*. Feltrinelli Editore.
- Say, J. B. (1803) *TRAITÉ D'ÉCONOMIE POLITIQUE, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se composent les richesses*.
- Schumpeter, J. A. (1942) *Socialism, capitalism and democracy*, Harpers and Brothers
- Sdino, L. & Magoni, S. (2018) 'The sharing economy and real estate market: The phenomenon of shared houses', in *Green Energy and Technology*. doi: 10.1007/978-3-319-75774-2\_17.
- Seelos, C. & Mair, J. (2007) 'Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View', *Academy of Management Perspectives*. doi: 10.5465/amp.2007.27895339.

- Sen, A. (2009) 'Capitalism Beyond the Crisis', *The New York Review*, pp. 1–10. Available at: <http://www.nybooks.com/articles/archives/2009/mar/26/capitalism-before-the-crisis>.
- Social Impact Investment Task Force (2014) *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia*.
- The Young Foundation (2010) 'Study on Social Innovation: A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors', *European Union/Young Foundation*, pp. 1–124.
- Tricarico, L. (2014) 'Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano (The Role of Community Enterprises in Urban Regeneration Policy: An Overview of the Italian Context)', *Ssrn*. doi: 10.2139/ssrn.2439144.
- UN-WATER (2017) *Wastewater - The Untapped Resources*, *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- UNEP (2007) *Global environmental outlook, GEO 4, State-and-trends of the environment*. doi: 10.2307/2807995.
- Venturi, P. & Rago, S. (2017) 'Teoria e modelli delle organizzazioni ibride', *Quaderni dell'Economia Civile*, 4.
- Venturi, P. & Zandonai, F. (2014a) *Ibridi Organizzativi: l'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo CGM*.
- Venturi, P. & Zandonai, F. (2014b) *L'Impresa Sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, *Iris Network Istituti di ricerca sull'impresa sociale*.
- Vesperi, W. & Lenzo, P. (2016) 'La Start-up Innovativa a Vocazione Sociale e il Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale: una comparazione di casi'.
- Viaggi, D. (2016) 'Towards an economics of the bioeconomy: Four years later', *Bio-based and Applied Economics*. doi: 10.13128/BAE-20086.
- Wacquant, L. (2007) 'Territorial Stigmatization in the Age of Advanced Marginality', *Thesis Eleven*. doi: 10.1177/0725513607082003.
- Zalasiewicz, J. *et al.* (2016) 'The geological cycle of plastics and their use as a stratigraphic indicator of the Anthropocene', *Anthropocene*. doi: 10.1016/j.ancene.2016.01.002.

Zamagni, S. (2005) 'La legge sull'impresa sociale: un'occasione storica da non sprecare', *Impresa Sociale*, (2), pp. 187–193. Available at: <http://www.assifero.org/oggetti/1312.pdf>.

## **Sitografia**

<https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=it>

<https://cor.europa.eu/it>

<https://ec.europa.eu/italy/>

<https://www.muhammadyunus.org/>

<https://www.gazzettaufficiale.it/>

<https://irisnetwork.it/>

<https://impact.startupitalia.eu/>

<https://www.unitedrentals.com/>

<https://www.sharenl.nl/>

<https://www.comune.milano.it/>

<https://www.repubblica.it/>

<https://www.dutchnews.nl/>

<http://www.economiasolidale.net/>

<http://www.treccani.it/>

<https://www.grameenitalia.it/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://www.european-bioplastics.org/>

<https://www.biocosi.org/>

<http://mapparoma.blogspot.com/>

<http://www.interno.gov.it/it>

## ***Ringraziamenti***

Dopo un intenso lavoro durato mesi è finalmente arrivato il giorno è arrivato: queste brevi frasi di ringraziamento sono il tocco finale della mia tesi.

Prima di tutto vorrei ringraziare la prof.ssa Gambarotto, relatrice di questa tesi di laurea, oltre che per l'aiuto fornitomi nella stesura di questo elaborato, per la disponibilità, la precisione e la professionalità mostrata.

Vorrei anche ringraziare Paolo, Vito, Natalia e Chris per lo spirito di collaborazione mostrato e l'incredibile opportunità di studiare da vicino le loro innovative esperienze imprenditoriali.

Un grande ringraziamento ai miei genitori, Grazia e Antonio, per il loro instancabile sostegno e per essere dei modelli di vita ogni giorno e a mio fratello, Roberto, per l'immane supporto e affetto. È grazie a loro che sono arrivato fin qui e per questo gli dedico questo traguardo.

Per ultimi ma non meno importanti, i miei amici, da nord a sud, in Italia e fuori. Il loro sostegno continuo, nella buona e cattiva sorte, è da sempre per me motivo di orgoglio e crescita personale e ha contribuito attivamente alla realizzazione di questo obiettivo.