



Euricse



CONFCOOPERATIVE

FEDERSOLIDARIETÀ



ART.1  
 LE COOPERATIVE SOCIALI HANNO LO SCOPO DI PERSEGUIRE L'INTERESSE GENERALE DELLA COMUNITÀ ALLA PROMOZIONE UMANA E ALL'INTEGRAZIONE SOCIALE DEI CITTADINI ATTRAVERSO:

A) LA GESTIONE DI SERVIZI SOCIO SANITARI ED EDUCATIVI;  
 B) LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ DIVERSE: AGRICOLE, INDUSTRIALI, COMMERCIALI, O DI SERVIZI, FINALIZZATE ALL'INSERIMENTO LAVORATIVO DI PERSONE SVANTAGGIATE. SI APPLICANO A TUTTE LE COOPERATIVE SOCIALI, IN QUANTO COMPATIBILI CON LA PRESENTE LEGGE

LEGGE 381/91  
 NOVE OTTOBRE 1991

# Noi welfare

## L'innovazione nelle cooperative sociali in Italia





European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

---

## **L'INNOVAZIONE NELLE COOPERATIVE SOCIALI IN ITALIA\***

Luca Fazzi

---

\* Di prossima pubblicazione nel Rapporto sull'impresa sociale di Iris Network, Diabasi editore, 2011. Per informazioni [info@irisnetwork.it](mailto:info@irisnetwork.it).

# L'INNOVAZIONE NELLE COOPERATIVE SOCIALI IN ITALIA

Luca Fazzi

## Abstract

In letteratura, il termine innovazione assume per le imprese connotazioni anche molto diversificate, ma può essere ricondotto fondamentalmente a due principali significati: quello di "novità", ossia di un qualcosa che prima non esisteva (Smith, 2005), o quello di rinnovamento ossia di un qualcosa che innova ciò che era precedentemente stato sperimentato (Lorentzen, 2005). Le organizzazioni di terzo settore sono considerate tradizionalmente istituzioni orientate verso i bisogni e portate a individuare soluzioni innovative alle problematiche sociali (Light, 1998). Lester Salomon (2000), uno dei pionieri nello studio delle organizzazioni di terzo settore, ha paragonato la capacità di innovazione delle stesse nell'ambito dei servizi di welfare a quella delle piccole imprese nel settore commerciale.

In forza di tale capacità, il terzo settore è reputato ancora oggi da parte dei suoi estimatori come un motore di sviluppo del welfare e un protagonista dei processi di cambiamento e riorganizzazione della spesa sociale che stanno caratterizzando i sistemi di protezione sociale dei paesi europei. Vi è chiaro accenno di questo modo di intendere il terzo settore nel recente "Libro Bianco del welfare" che riconosce esplicitamente al terzo settore la capacità di leggere i bisogni sociali e di prendersene carico attraverso l'implementazione di soluzioni innovative che prendono forma come effetto di un'intrinseca capacità di produrre "relazioni con la comunità".

Questa attitudine è secondo molti osservatori ancora più marcata per le cosiddette imprese sociali ossia quelle organizzazioni che operano per la produzione continuativa e professionalizzata di beni e servizi di pubblico interesse reinvestendo l'utile (o parte dello stesso) per il perseguimento di questo obiettivo (Defourny e Nyssens, 2008).

Quanto realmente le organizzazioni di terzo settore e le imprese sociali siano oggi innovative rimane, tuttavia, un argomento di discussione suffragato da scarse basi empiriche (Pestoff e Bradsen, 2009).

Questo deficit di informazioni crea una serie di problemi che rischiano di impattare direttamente sullo sviluppo di tali organizzazioni. Il primo è che l'attribuzione alle imprese sociali e alle organizzazioni di terzo settore di una capacità innovativa autonoma sgrava di responsabilità il legislatore dal porre in essere azioni a sostegno delle funzioni innovative di tali organizzazioni. Il secondo problema è che la scelta di valorizzare o meno l'iniziativa delle imprese sociali e del terzo settore in generale rimane dipendente da convinzioni meramente ideologiche che non permettono di disegnare adeguati percorsi di promozione e regolazione del terzo settore. Il terzo problema infine è che l'enfaticizzazione della capacità innovativa delle organizzazioni di terzo settore limita l'analisi e la riflessione su quelle che sono le condizioni istituzionali e interne che favoriscono l'orientamento all'innovazione e la capacità di gestione delle attività innovative.

Queste ragioni portano a dovere analizzare il fenomeno dell'innovazione per il terzo settore e l'impresa sociale attraverso un approccio più orientato all'evidenza empirica. Il presente capitolo si propone di approfondire il tema, riportando i risultati della più estesa ricerca empirica realizzata fino ad oggi in Italia sull'innovazione per le imprese sociali. L'indagine è stata svolta su un campione statisticamente significativo di 400 cooperative sociali operanti sull'intero territorio nazionale.

Gli interrogativi che la ricerca si è posta sono i seguenti: in che misura le organizzazioni di terzo settore che producono beni e servizi in via continuativa e professionalizzata sono nell'attuale fase di trasformazione del welfare innovative?

Quale contributo e in che direzione possono dare agli attuali processi di cambiamento? Quali sono i fattori istituzionali e organizzativi che favoriscono l'innovazione all'interno delle imprese sociali?

## 1. Innovazione e impresa sociale

Il concetto di impresa sociale forse ancora più che quello di organizzazione di terzo settore è direttamente associato a quello di innovazione. Già l'idea stessa di impresa sociale rappresenta un modo innovativo di concepire la tradizionale organizzazione caritativa di terzo settore. L'attenzione nei confronti della dimensione economica e gestionale che caratterizza l'agire delle imprese sociali costituisce un elemento di rottura e di novità insieme rispetto al modello tradizionale di azione delle organizzazioni di terzo settore, improntato sul volontarismo e sulla organizzazione prevalentemente informale degli interventi. Hulgard (2010) ha parlato a questo riguardo esplicitamente dell'impresa sociale come di un nuovo modo di intendere la produzione di beni e servizi di pubblico interesse che va oltre la mera dimensione dell'attenzione alla generazione di valore economico e sociale per la comunità e fa intimamente propria l'attenzione all'innovazione e l'accettazione del rischio imprenditoriale.

Il concetto di innovazione è molto discusso, ma generalmente si fa riferimento alla formulazione di Schumpeter (1934) che descrive l'innovazione come la creazione e la realizzazione di nuove combinazioni di strategie prodotti servizi mercati, sistemi produttivi e di forniture dei beni e servizi. L'innovazione così descritta si riferisce a un diverso modo di raffigurare i problemi e a un diverso modo di fornire a essi risposta.

Questa concezione di innovazione applicata al settore dei servizi di welfare è diventata da diversi anni di grande attualità a causa della crisi del welfare state e della trasformazione della domanda sociale. I modelli burocratico-amministrativi e assistenziali pubblici e parapubblici di fornitura dei servizi richiedono di essere innovati per due principali ragioni: la prima è la loro rigidità e un approccio che non riesce a superare una rappresentazione formale dei bisogni sociali. La seconda e più attuale è data invece dal ripiegamento verso una concezione assistenziale del welfare che non riesce a pensare la spesa sociale come un investimento da fare fruttare nel tempo attraverso l'attivazione di nuove risorse umane o materiali, ma rimane intrappolata in una prospettiva che assorbe l'intera responsabilità del benessere sociale sulla spesa pubblica.

Questi deficit del modello tradizionale del welfare impongono la ricerca di soluzioni innovative sia nell'analisi dei bisogni e della domanda che nella fornitura di servizi e nell'individuazione di soluzioni realmente adatte a risolvere i problemi sociali in una prospettiva promozionale e attiva.

In forza della loro natura privata e del loro fine sociale, le imprese sociali sono considerate, in questo quadro, soggetti particolarmente adatti a svolgere le funzioni di innovazione del sistema dei servizi, perché esse incorporano quasi per definizione un'attenzione ai bisogni; inoltre la dimensione economica del loro agire spinge a porre grande attenzione all'uso delle risorse economiche, mentre il coinvolgimento della società civile permette di fare emergere nuove risorse aggiuntive rispetto a quelle del finanziamento pubblico in forma di donazioni, gratuità o pagamento di servizi da parte dei cittadini che vedono meglio soddisfatti i propri bisogni sociali.

Uno dei principali nodi da sciogliere quando si parla di innovazione per le imprese sociali è capire su che basi effettivamente tali imprese possono essere considerate organizzazioni che producono innovazione.

In Italia la forma più diffusa di impresa sociale è la cooperativa sociale (Borzaga, 2009). Nella fase pionieristica di sviluppo durante gli anni '70 e la prima metà degli anni '80, le nascenti cooperative sociali hanno svolto una funzione di fondamentale innovazione nel settore delle politiche sociali in Italia. La grande parte dei servizi sociali territoriali sono stati implementati da cooperative prima di solidarietà sociale e poi sociali e da associazioni ossia da gruppi di cittadini che in quel periodo storico

animato da profondi cambiamenti sociali e culturali vedevano il vecchio modo di affrontare problematiche sociali come la disabilità o la malattia mentale inappropriate a promuovere una moderna idea di dignità umana (Borzaga e Santuari, 2001). Lo spirito emancipatorio e libertario diffuso soprattutto nelle aree urbane e tra i ceti sociali più istruiti incentivava a focalizzare l'attenzione verso soluzioni innovative di intervento che prendevano la forma di volta in volta della deistituzionalizzazione dagli istituti per i disabili, l'apertura di servizi territoriali per i malati psichiatrici o l'istituzione delle prime comunità per i minori internati prima negli orfanotrofi. Questa grande spinta innovativa è stata considerata spesso come un tratto tipico delle cooperative sociali italiane e meno una condizione influenzata da fattori particolari come la cultura sociale, il contesto istituzionale eccetera. In questo modo si è persa nel tempo la capacità di analisi dell'evoluzione del fenomeno delle cooperative sociali che è andato a caratterizzarsi per un'eterogeneità di motivazioni e modelli organizzativi e anche per una varietà di modelli di erogazione dei servizi. In parte l'attenzione ai bisogni è rimasta invariata. Una quota crescente di cooperative sociali si è invece nel tempo progressivamente adattata a gestire servizi su domanda degli enti pubblici attraverso la partecipazione a bandi di gara e all'adeguamento dei servizi alle richieste dei nascenti sistemi di accreditamento regionali.

La spinta ideale di molte di queste imprese è stata affiancata da legittime richieste e aspirazioni di tipo occupazionale e di stabilizzazione professionale. Questa trasformazione è stata particolarmente evidente dalla metà degli anni '90, quando le cooperative sociali sono diventate il principale bacino occupazionale di professioni quali gli educatori, gli operatori assistenziali, eccetera. Da questa fase di istituzionalizzazione crescente il motore dello sviluppo di molte cooperative sociali è da individuarsi esplicitamente nei processi di contracting-out attraverso i quali le pubbliche amministrazioni e in particolare gli enti locali hanno esternalizzato i servizi sociali. L'apertura di nuovi servizi o l'avvio di nuovi progetti sempre più spesso ha avuto origine dalla pubblicazione di un bando pubblico e meno dalla libera iniziativa di imprese che dal basso si fanno promotrici e, al contempo, gestori delle singole iniziative. Una parte dei bandi pubblici continuano a nascondere l'esistenza di accordi taciti tra le pubbliche amministrazioni e le diverse cooperative sociali che si realizzano in virtù di conoscenze informali, relazioni di fiducia pregresse o negoziati politici. La pubblicazione dei bandi è ancora oggi, dunque, anche l'esito di iniziative e pressioni delle cooperative sociali e delle loro aggregazioni territoriali che continuano a mantenere integra una capacità autonoma di interpretare i bisogni e di progettare soluzioni innovative. Con l'inasprirsi della crisi della finanza locale tuttavia la pressione verso la razionalizzazione dei costi e la diffusione di meccanismi di affidamento dei servizi basati su una concorrenza non solo virtuale sono aumentate in modo molto consistente (Bertin e Fazzi, 2010). Questo cambiamento ha portato linfa alle tesi di chi considera il terzo settore nelle sue diverse componenti (e quindi anche quella delle imprese sociali) come fundamentalmente dipendente dal driver pubblico e con una capacità di innovazione limitata a attività residuali nell'ambito delle politiche sociali.

L'inasprimento delle condizioni economiche dei contratti e i tagli dei finanziamenti pubblici hanno effettivamente in molti casi messo in luce la forte dipendenza delle cooperative sociali dalle decisioni pubbliche con chiusure di servizi, ricorso a cassa integrazione, assorbimento di rami d'azienda in difficoltà da parte di cooperative di grandi dimensioni, eccetera. Inoltre, è innegabile che negli ultimi quindici anni si sia verificato un processo di marcato adattamento dell'offerta delle cooperative sociali italiane rispetto alla domanda pubblica.

Nonostante il trend verso un progressivo adattamento dell'offerta alle richieste pubbliche e l'accentuata dipendenza dai finanziamenti pubblici, una parte di cooperative sociali italiane continuano anche a operare in modo innovativo. Negli ultimi anni molte organizzazioni hanno sperimentato percorsi nuovi di erogazione di

servizi ad esempio nel settore della sanità leggera oppure dell'agricoltura sociale o dell'inserimento lavorativo in settori economici innovativi come quello delle energie rinnovabili (Borzaga e Fazzi, 2011).

Se alcune organizzazioni sono finite sui giornali nazionali per motivi di crisi o inadempienze nei pagamenti dei lavoratori (famoso è diventato lo sciopero della fame di alcuni operatori campani per protesta contro il ritardo dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni), altre sono salite alla ribalta dei media per l'innovatività delle loro iniziative sia a livello nazionale che internazionale (il caso più recente è quello dello storico Consorzio "Le Mat" che ha trovato spazio sulle pagine del prestigioso "Guardian").

Il panorama si presenta dunque estremamente frammentato e di difficile lettura unitaria. Soprattutto ciò che appare evidente è che la capacità innovativa delle cooperative sociali non è più nell'attuale fase storica un elemento connaturato a questa forma di organizzazione, ma una condizione mutevole nel tempo e nello spazio.

Per approfondire dunque il tema dell'innovazione per le cooperative sociali in questo nuovo scenario di trasformazione diventa dirimente cercare di rispondere a alcuni interrogativi:

Quali sono i fattori associati alla capacità innovativa di tali imprese? Perché alcune di esse sono orientate all'innovazione e altre manifestano maggiori difficoltà a intraprendere un percorso di cambiamento? In che misura oggi l'innovazione è un tratto caratteristico delle cooperative sociali? In che ambiti si stanno diffondendo le innovazioni e quali prospettive aprono per il futuro sviluppo delle cooperative sociali in Italia?

## 2. La ricerca

Per rispondere a queste domande è stata realizzata nella primavera estate 2011 una prima indagine nazionale finanziata dall'*European Institute on cooperative and social Enterprise* (Euricse) che ha usufruito della collaborazione di Federsolidarietà nazionale. La ricerca si divide in due parti. Una prima fase prevedeva la somministrazione di un questionario a un campione statisticamente significativo di 400 cooperative sociali distinte in tre sotto campioni territoriali: le cooperative settentrionali, dell'Italia centrale e del meridione. Il campione nazionale è stato estratto dalla banca dati di UnionCamere.

Nella seconda fase invece di tipo qualitativo sono state effettuate 80 interviste in profondità ai dirigenti di un sotto-campione delle cooperative analizzate attraverso lo strumento del questionario con lo scopo di approfondire tematiche emerse come rilevanti dall'analisi statistica dei questionari.

## 3. Quale innovazione promuovono oggi le cooperative sociali italiane?

Nella letteratura sul terzo settore, lo studio più importante sul tema dell'innovazione rimane quello di Osborne e colleghi (2008) che ha indagato 250 organizzazioni di volontariato inglesi all'inizio dello scorso decennio con metodi di ricerca di tipo longitudinale. Osborne divide tra quattro tipologie di innovazione:

a) l'innovazione incrementale che riguarda il miglioramento continuo di prassi e modelli di lavoro e produzione di servizi consolidati (ad esempio l'introduzione del Piano assistenziale individualizzato nell'erogazione di servizi di assistenza domiciliare

oppure l'acquisto di macchinari per l'assemblaggio più moderni per una cooperativa di inserimento di disabili);

b) l'innovazione espansiva si riferisce all'estensione di un servizio o un'attività già svolta a nuovi ambiti territoriali o gruppi di utenti con le medesime caratteristiche di quelli già serviti (ad esempio è questo il caso di una cooperativa che gestisce un Cag in un certo comune e vince un bando di gara per la gestione di un analogo servizio in un comune limitrofo).

c) l'innovazione evolutiva riguarda, invece, attività realizzate negli ambiti di attività e con le tipologie di beneficiari/utenti consolidate ma che apportano elementi di novità sia nel prodotto che nel modo di organizzare i servizi (come ad esempio nel caso di una cooperativa che fornisce servizi occupazionali e educativi per disabili e decide di iniziare a confrontarsi con il tema del "dopo di noi");

d) l'ultima tipologia di innovazione considerata da Osborne è definita, invece, totale. L'innovazione totale, a differenza delle altre tipologie, implica la sperimentazioni di nuovi modi di lavorare e organizzare i servizi fornendo risposte a bisogni prima non considerati (esempi di questa forma di innovazione applicato al campo di intervento delle cooperative sociali possono essere molteplici: ad esempio l'estensione di attività di inserimento lavorativo in nuovi campi di intervento che hanno come destinatari disoccupati di lunga durata per cooperative che in precedenza si occupavano solamente di malati psichici o casi sociali in settori consolidati di lavoro come la pulitura del verde o l'assemblaggio oppure

La tipologia di Osborne e colleghi è molto utile per analizzare il fenomeno dell'innovazione per le cooperative sociali perché distingue tra forme di innovazione che si collocano in un modo diverso nell'ambito degli attuali processi di riforma del welfare.

L'innovazione incrementale si basa sul principio del miglioramento continuo di attività consolidate; se tali attività come sono in grande parte quelle svolte da parte delle cooperative sociali italiane sono orientate alla fornitura di servizi standard per fasce istituzionalizzate di bisogno (si pensi ad esempio alla domanda di assistenza domiciliare di base) l'innovazione continuerà a collocarsi nell'ambito delle coordinate tradizionali del welfare assistenziale. Il risultato di questa forma di innovazione può dunque essere valutato soprattutto sul piano dell'aumento dell'efficienza produttiva o del miglioramento della qualità di prestazioni già erogate.

L'innovazione espansiva a sua volta rientra in larga parte nell'alveo delle attività consolidate in trenta anni di progressiva integrazione dell'azione delle cooperative sociali nell'ambito delle politiche sociali pubbliche. L'elemento di novità in questo caso è dato dall'estensione delle attività che può portare per le singole cooperative a un aumento di fatturato e di occupazione e per il sistema delle politiche sociali a potere contare su organizzazioni che operano con economie di scala maggiori (e quindi con maggiore efficienza) e con dimensioni e strutture più consolidate.

Le forme di innovazione che possono impattare maggiormente sulla dinamica e la riorganizzazione del welfare non sono tuttavia quella espansiva o quella incrementale ma l'innovazione evolutiva e l'innovazione totale.

L'innovazione evolutiva è quel tipo di innovazione che ha accompagnato fino ad oggi lo sviluppo delle cooperative sociali italiane attraverso una costante sperimentazione di nuovi servizi che hanno ampliato e diversificato nel tempo l'offerta a favore delle categorie svantaggiate. L'innovazione evolutiva è particolarmente importante perché pur rimanendo incardinata a una rappresentazione categoriale abbastanza tradizionale degli utenti del welfare permette di adattare progressivamente la domanda all'emergere e ai processi di differenziazione dei bisogni sociali. Attraverso una tensione verso l'innovazione evolutiva ad esempio sono stati aperti i centri diurni per anziani quando prima esisteva solo l'assistenza domiciliare, e successivamente i

reparti per le persone con malattie cronico degenerative come il morbo di Alzheimer nelle Rsa.

L'evoluzione stessa dei bisogni incessante nel tempo e in questa fase storica particolarmente veloce e complessa richiede un costante sguardo sul cambiamento delle problematiche sociali e la funzione innovativa delle cooperative sociali in questo senso non si esaurisce in un miglioramento di efficienza e qualità dei servizi ma soddisfa anche l'esigenza di un sistema di politica sociale di ottenere continue sollecitazioni sull'evoluzione dei bisogni e suggerimenti sulle soluzioni da adottare per rispondere agli stessi.

L'innovazione totale estende ulteriormente la funzione innovativa delle cooperative sociali nell'ambito delle attuali politiche sociali, perché rimanda nella sua forma più completa a una rilettura del focus con cui le cooperative sociali hanno interpretato storicamente i bisogni sociali. L'innovazione totale significa per la cooperazione sociale in generale un allargamento del focus degli interventi verso quelle categorie di individui che non rientrano nel welfare categoriale tradizionale degli utenti dei servizi sociali o delle categorie di soggetti svantaggiati previsti dall'art. 4 comma 1 della L.381/1991 ma si collocano all'interno di una platea più ampia e variegata di beneficiari accumulata dalla condivisione di quelli che vengono definiti i "nuovi rischi sociali. Questi individui sono principalmente coloro che Bonoli (2005) fa convergere nei gruppi sociali interessati dalle conseguenze dei cambiamenti nel mercato del lavoro e nei rischi connessi con la precarietà dell'occupazione e con la dinamica dei salari da un lato e in coloro che vivono le modificazioni della struttura della famiglia (quali ad esempio le donne sole con figli, i genitori separati, eccetera) e nell'invecchiamento della popolazione. Sono essi a diventare in questa prospettiva destinatari di pari grado dei servizi delle cooperative sociali che prendono atto attraverso questo ribaltamento degli schemi di lettura tradizionali della nuova fase storica della società italiana. In tale fase le vecchie sicurezze che tutelavano la larga maggioranza della popolazione vengono sempre più meno e il welfare stesso deve essere ripensato anche in funzione dei nuovi bisogni che vanno affrontati in una prospettiva non solo assistenziale ma anche e soprattutto promozionale. Facendosi portatrici di questo tipo di innovazione le cooperative sociali si ricollocano in una posizione di avanguardia dei processi di cambiamento del welfare. Diventano per utilizzare la metafora di McLaughlin (2004) non più "destinatari della modernizzazione", forzati dalla pubblica amministrazione ad assumere configurazioni più efficienti per rispondere ai bisogni standardizzati del welfare tradizionale, bensì "agenti della modernizzazione", capaci di promuovere il cambiamento delle politiche per il miglioramento della società.

Di quali tipo di innovazioni sono portatrici oggi le cooperative sociali italiane?

#### 4. Innovatori e non innovatori

La fotografia del campione di cooperative sociali analizzato evidenzia innanzitutto due elementi cruciali per interpretare l'urgenza dei processi innovativi per il mondo delle cooperative sociali. Il primo è dato dalla focalizzazione della grande maggioranza delle cooperative sociali rispetto ai temi standard del welfare, i cosiddetti rischi tradizionali come le dipendenze, la malattia mentale o la disabilità. La cooperazione sociale si configura da questo punto di vista come un fenomeno fortemente integrato all'interno delle politiche pubbliche e che ha seguito traiettorie di sviluppo coerenti con la configurazione del sistema di welfare nazionale. Questo è in parte spiegabile come un naturale effetto di istituzionalizzazione delle esperienze pionieristiche degli anni 70 e 80. D'altro lato, il focus sui rischi tradizionali rischia di rilevare un allentamento dell'attenzione verso i nuovi bisogni sociali e l'indebolimento non solo operativo ma



anche strategico della capacità della cooperazione sociale di essere motore di innovazione sociale come in passato.

In secondo luogo, i dati rivelano un'interruzione netta dell'onda lunga della crescita storica della cooperazione sociale. Un terzo delle cooperative continua a crescere e ciò avviene spesso anche con ritmi molto accelerati, ma un terzo è in stasi e un altro terzo si trova in condizioni di crisi o forte ridimensionamento. Il dato delle cooperative in condizione di stasi può essere anche interpretato almeno in parte come una caratteristica delle imprese che occupando una nicchia di prodotto non necessitano di crescere per sopravvivere al mercato. Le cooperative in crisi tuttavia raggiungono un numero percentuale mai fino ad oggi rilevato nella storia della cooperazione sociale nazionale e sono indice di una difficoltà di tenuta molto preoccupante.

Questi due elementi messi insieme – da un lato il rischio dell'appiattimento sui rischi standard e dall'altro la brusca frenata della crescita – evidenziano l'assoluta urgenza di riattivare processi innovativi in grado di fornire risposte alle dinamiche travolgenti dei nuovi bisogni e al contempo di garantire la sostenibilità dello sviluppo economico delle imprese cooperative.

Anche per il mondo delle cooperative sociali italiane sembra essere diventata valida dunque la massima coniata all'inizio degli anni 80 da Christopher Freeman (1982, 169) secondo cui "non innovare è come morire".

La successiva analisi dell'innovazione nelle cooperative sociali italiane si divide in tre parti. La prima trattata in questo paragrafo riguarda le caratteristiche generali delle cooperative innovative e delle cooperative che non innovano. La seconda fornisce uno sguardo di dettaglio sulle diverse tipologie di innovazione realizzate e la terza cerca di trarre alcune indicazioni di prospettiva rispetto al futuro della cooperazione sociale nazionale.

Quante sono e quali caratteristiche hanno dunque le cooperative sociali che innovano? Il dato generale indica che poco meno del 60% delle cooperative sociali italiane ha realizzato nel corso degli ultimi tre anni attività innovative. Rispetto ai risultati conseguiti da Osborne nella sua indagine sulle charities inglesi, la percentuale di organizzazioni interessate da attività innovative è dunque decisamente superiore. Questo molto probabilmente è una conseguenza della diversa natura delle imprese sociali rispetto alle organizzazioni di volontariato che enfatizzando la natura economica e occupazionale dell'agire organizzativo forniscono maggiori incentivazioni a introdurre modifiche e cambiamenti in condizioni di più elevata incertezza ambientale.

La tab. 1 sintetizza le principali caratteristiche delle cooperative sociali che hanno realizzato una qualche forma di innovazione e quelle che invece non hanno innovato.

**Tab. 1 Le principali caratteristiche delle cooperative sociali che hanno realizzato e non hanno realizzato innovazione nel corso dell'ultimo triennio**

Caratteristiche	Cooperative innovative	Cooperative non innovative
<b>1. Dimensioni</b>	> 25 addetti	< 10 addetti
<b>2. Indice di collaborazione</b>	Elevato e medio elevato	Basso
<b>3. condizione economica</b>	positiva	Meno positiva
<b>4. Natura delle risorse</b>	Solo pubbliche	Miste
<b>5. Condizione evolutiva</b>	Crescita	> Stasi e crisi
<b>6. Indice di qualificazione professionale</b>	Medio elevato	Medio basso
<b>8. Culture organizzative</b>	Imprenditoriali	Para-pubbliche
<b>9. Accountability</b>	Investimento medio elevato	Investimento medio basso
<b>7. Dislocazione territoriale</b>	Centro nord	Sud e isole
<b>10. capitale sociale</b>	Medio elevato	Medio basso

In primo luogo, sembrano in questa fase storica trovarsi in affanno sul fronte dell'innovazione le cooperative sociali di piccolissime dimensioni con un numero di addetti non superiore a dieci. Questo dato è molto interessante perché una parte importante della tradizione della cooperazione sociale italiana la piccola dimensione ha storicamente sempre enfatizzato la dimensione del "piccolo è bello" dove per piccolo si intendeva l'esperienza delle prime cooperative sociali sorte per rispondere a problemi molto localizzati sulla spinta di gruppi ristretti di volontari e operatori. In realtà, in questa fase storica più che essere un equivalente di bello, piccolo o per meglio dire molto piccolo rischia di essere sinonimo di fragile perché la grande parte delle condizioni che avevano consentito l'innovazione in passato sono profondamente mutate e l'acquisizione delle risorse necessarie alla sperimentazione di nuove attività o servizi passa attraverso un livello minimo di strutturazione organizzativa e finanziaria anche tra le cooperative che si inseriscono in reti interorganizzative più strutturate come i consorzi che in questa fase storica pagano spesso la propria vocazione di general contractor nei confronti degli enti pubblici e sono più in difficoltà a sostenere la crescita di nuove cooperative.

In secondo luogo, l'innovazione si registra con una frequenza molto più elevata tra le cooperative che operano all'interno di networks collaborativi. Gli studi di impresa hanno ampiamente approfondito il rapporto esistente tra innovazione e legami di rete identificando tra i vantaggi del networking l'incentivazione all'assunzione di rischio data dalla condivisione dei possibili esiti negativi dell'innovazione; lo scambio di conoscenze, la condivisione di competenze complementari, la maggiore possibilità di ottenere accesso a nuovi mercati; la messa in comune di risorse per l'avvio di nuove attività e il confronto tra modi diversi di rappresentare i problemi (Grandori, 1999). L'evidenza che emerge dalla ricerca è che anche le cooperative sociali che non cooperano con altri soggetti e che formalmente o informalmente non scambiano conoscenza e mettono in comune risorse limitano la propria capacità di fare innovazione. Nell'attuale periodo storico, le reti diventano a maggior ragione dunque decisive in particolare per evitare *"il pericolo di perdere il treno per chi sta da solo"*, rischio che diventa altissimo per le cooperative di piccole o piccolissime dimensioni che non dispongono di risorse proprie per sostenere il cambiamento.

Un terzo elemento distintivo delle cooperative innovative è rappresentato dalla loro condizione economica. Le cooperative che innovano presentano in genere utili di bilancio e si trovano in una condizione di crescita. Tra le poche cooperative con passivi di bilancio la maggior parte hanno effettuato investimenti economici spesso per sostenere le attività innovative. Le cooperative che innovano sono in media anche quelle che riescono ad avere con maggiore facilità accesso alle risorse economiche. Le cooperative sociali sono piccole imprese e come tali esse sono particolarmente dipendenti dalle risorse esterne (non solo materiali ma anche immateriali e umane) per innovare (Avermaete e colleghi, 2004).. Le risorse economiche costituiscono di conseguenza sempre più spesso una chiave cruciale dei processi innovativi. Come ha evidenziato un presidente di una cooperativa bergamasca impegnata nell'avvio di un progetto di housing sociale comunitario *"per innovare oggi servono grandi quantità di risorse, le cooperative da sole non ce la possono fare e questo rimanda al problema di ripensare le funzioni dei consorzi, ma anche di costruire nuove alleanze con soggetti che hanno le risorse, come i costruttori, che però sono estranei alla nostra cultura d'impresa"*.

Un ulteriore elemento di distinzione tra cooperative innovative e non innovative è dato dal livello di differenziazione dei flussi di risorse. Il più elevato fabbisogno di risorse va di pari passo con la crescente difficoltà di avere accesso ai finanziamenti pubblici. La finanza pubblica che in passato è stata la principale leva per lo sviluppo della cooperazione sociale sembra essere diventata in questa fase un *"cappio che ti toglie il respiro"* e *"non ti permette di pensare a altro che alla gestione sempre più difficile del*

*quotidiano*". Chi è in grado di integrare le risorse pubbliche con fonti complementari (ad esempio la vendita di servizi ai privati, la raccolta fondi, o il finanziamento da parte di fondazioni o enti filantropici), o di differenziare le fonti del finanziamento pubblico ha dunque maggiori probabilità di non essere compresso nella spirale dei tagli di bilancio e del ridimensionamento organizzativo e di dedicare ancora tempo e attenzione all'elaborazione di nuove idee e alla sperimentazione di nuovi progetti.

L'innovazione è collegata anche alla qualità delle risorse umane e dei processi di qualificazione e formazione adottati dalle singole cooperative. Le cooperative che presentano le maggiori difficoltà sono ad esempio quelle con il capitale umano meno scolarizzato e meno coinvolto in processi di formazione e aggiornamento. Al contrario le cooperative più innovative effettuano investimenti costanti in formazione del personale e delle dirigenze e dispongono di una percentuale mediamente maggiore di laureati.

La ricerca evidenzia come l'orientamento delle cooperative sociali verso l'innovazione sia anche strettamente collegato alla cultura organizzativa delle singole organizzazioni. Le cooperative sociali innovative presentano un orientamento culturale tipicamente imprenditoriale privilegiando risposte che indicano una propensione più forte all'investimento degli utili oppure una vocazione alla ricerca imprenditoriale delle risorse necessarie al funzionamento dell'impresa. Tra le cooperative non innovative prevale invece la vocazione parapubblica che considera il finanziamento delle attività delle cooperative sociali come un diritto dato dalla funzione pubblica svolta da tali imprese.

Da evidenziare, e come si vedrà in seguito con una certa enfasi per alcune forme di innovazione in particolare, è anche il tipo di legame con interessi plurali che sono in grado di mobilitare le cooperative sociali. Le cooperative innovative al proprio interno sono spesso caratterizzate dalla presenza di volontari, soci o membri dei consigli di amministrazioni diversi dai soci lavoratori. Il legame con i bisogni sociali tende ad essere dunque più diretto perché la presenza e le relazioni di più portatori di interesse promuovono il focus sui bisogni e facilitano il contatto con la realtà sociale (Fazzi, 2007). Le cooperative innovative inoltre sono maggiormente orientate a ricercare forme di comunicazione e accountability nei confronti dei diversi portatori di interesse evidenziando in tal modo la volontà di porre attenzione nei confronti dell'esterno più ampia e articolata rispetto a quella delle cooperative che svolgono servizi solo su richiesta del soggetto pubblico.

Un ruolo importante nel tracciare la linea di demarcazione tra cooperative sociali innovative e non innovative è rappresentato, infine, dalla dislocazione territoriale. Nelle regioni del meridione, l'innovazione appare palesemente più difficile e i tassi di interruzioni delle nuove attività sono molto superiori rispetto al resto del paese. Questo accade per diversi motivi riportabili in primis alla minore disponibilità di risorse pubbliche, ma anche alla scarsa disponibilità storica di molti territori verso forme associative spontanee di raggio maggiore della famiglia che rende spesso difficile per le cooperative alimentarsi di risorse informali e fiduciarie di stampo diverso da quello politico clientelare. E' indicativo dunque che l'innovazione per le cooperative del meridione passi spesso attraverso la costruzione di network lunghi con altre realtà territoriali più forti. Emblematico è il caso delle cooperative di Libera Terra siciliane che devono il loro successo imprenditoriale al collegamento con un sistema di commercializzazione dei prodotti etici su scala nazionale incentrato sulla rete degli ipermercati della Coop e le botteghe del commercio equo e solidale che ha permesso di sollecitare la domanda di un consumo etico molto più forte al centro nord che non al sud.

Da questo quadro generale emerge che l'innovazione è un qualcosa di molto diverso da una naturale vocazione delle imprese sociali a rispondere ai bisogni sociali. Essa si configura, piuttosto, come l'esito di processi articolati di sviluppo imprenditoriale che

sono influenzati da condizioni di contesto specifiche. Variabili interne e esterne costituiscono le condizioni dell'innovazione all'interno delle quali si collocano i percorsi di sviluppo delle imprese sociali e non è possibile pensare a tale sviluppo in modo indipendente da tali fattori. Come ha evidenziato Chell (2007), è importante dunque che la teoria delle imprese sociali (e aggiungiamo delle cooperative sociali) inizi a ricercare anche maggiori punti di contatto con la teoria dell'impresa tradizionale rinunciando a caricare di eccessiva ideologia un'azione organizzata che deve confrontarsi continuamente con condizioni di contesto e interne storicamente e localmente definite.

## 5. Le forme dell'innovazione

Per cogliere il significato dell'innovazione non è sufficiente parlare del concetto in modo generico, distinguendo le cooperative innovative da quelle non innovative, ma bisogna scendere più nel dettaglio a analizzare le diverse forme di innovazione realizzata.

Le tipologie di innovazione più diffuse sono quella incrementale realizzata da più di un terzo delle cooperative intervistate e quella evolutiva con una percentuale di poco inferiore. L'innovazione espansiva è circoscritta a circa il 20% del campione. Mentre l'innovazione totale appare, invece, quella più difficile da realizzare con una percentuale di poco superiore al 15%. Un numero minoritario di cooperative ha realizzato contemporaneamente più forme di innovazione, ma i dati non consentono all'attuale stadio di analisi dei dati di ipotizzare effetti cumulativi tra le stesse.

La tabella 2 sintetizza i fattori correlati alle diverse tipologie di innovazione delle cooperative indagate.

**Tab. 2 Le caratteristiche delle cooperative per tipologia di innovazione**

<b>Tipo innovazione</b>	<b>di</b>	<b>Incrementale</b>	<b>Espansiva</b>	<b>Evolutiva</b>	<b>Totale</b>
<b>Tipologia beneficiari</b>		Tradizionale	Tradizionale	Prevalentemente tradizionale	> Nuove categorie
<b>Ambito intervento</b>	<b>di</b>	Prevalentemente locale	extra locale	Prevalentemente locale	Prevalentemente locale
<b>Dimensioni</b>		Prevalentemente medio grandi e grandi	Medie e medio grandi	Medie	Prevalentemente medie ma anche piccole
<b>Fase di vita</b>		Ciclo maturo	Prevalentemente ciclo maturo	Prevalentemente ciclo maturo ma anche fase di crescita	Fase di crescita e cooperative giovani
<b>Dinamismo evolutivo</b>		Prevalentemente ridotto	Medio	Medio	Medio elevato
<b>Condizione evolutiva</b>		Crescita moderata	Crescita	Crescita	Crescita
<b>Leadership</b>		Accentrato diffuso	Prevalentemente accentrato	Accentrato diffuso	Prevalentemente diffuso
<b>Strutturazione organizzativa</b>		Medio elevato	Medio elevato	Medio e medio elevato	Medio
<b>Ambiente organizzativo</b>		Misto	Competitivo	Misto	Prevalentemente collaborativo
<b>Competenze</b>		Prevalentemente sociali	Prevalentemente sociali	Prevalentemente sociali	Sociali e imprenditoriali
<b>Fonti finanziamento</b>	<b>di</b>	Prevalentemente pubbliche	Prevalentemente pubbliche	Prevalentemente pubbliche ma anche miste	Pubbliche e miste
<b>Management</b>		Meccanico	e Prevalentemente	Meccanico	e Prevalentemente

	organico	meccanico	organico	organico
<b>Governance</b>	single stakeholder e multistakeholder	> single stakeholder	Single stakeholder e multistakeholder	> multistakeholder
<b>Schemi affidamento servizi</b>	Collaborativi competitivi	competitivi	Prevalentemente collaborativi e competitivi	Collaborativi
<b>Reti di capitale sociale</b>	Medie ma anche ridotte	Prevalentemente ridotte	Medie	Medie e elevate
<b>Cultura organizzativa</b>	Prevalentemente sociale	Prevalentemente sociale ma anche imprenditoriale	Prevalentemente sociale	Prevalentemente imprenditoriale
<b>Competenze interne</b>	Prevalentemente sociali	Prevalentemente sociali e tecnico gestionali nel management	Prevalentemente sociali	Sociali e specialistiche
<b>Autonomia progettuale</b>	Media	Media	Media	Prevalentemente elevata
<b>Network</b>	Prevalentemente omogenei e locali	Omogenei locali e anche extra locali	Omogenei e plurali e prevalentemente locali	Plurali prevalentemente locali ma anche extra locali
<b>Bilancio esercizio di</b>	Prevalentemente in utile	in utile	Prevalentemente in utile	Prevalentemente in utile
<b>Margini redditività di</b>	Medio-bassi	Prevalentemente medio	Medio bassi	Medi
<b>Le leve finanziarie dell'innovazione</b>	Prevalentemente pubbliche	Prevalentemente pubbliche	Prevalentemente pubbliche	Prevalentemente miste

### 5.1 L'innovazione incrementale

L'innovazione incrementale è tra le forme di innovazione quella più sperimentata per diverse ragioni. Da un lato, è l'innovazione che si realizza maggiormente in linea di continuità con le pratiche consolidate. Essa quindi non implica rotture o cambiamenti sia cognitivi sia strutturali tali da dovere mettere in discussione l'intero assetto della cooperativa. E' significativo che tra tutte le forme di innovazione, quella incrementale si realizzi anche nei settori di attività di tipo più tradizionali, come l'assistenza domiciliare per gli anziani o i servizi residenziali per i minori per le cooperative di tipo A e l'assemblaggio o la pulitura del verde per le cooperative di inserimento lavorativo e sia rivolta alle categorie di beneficiari standard del welfare.

Dall'altro, si tratta di un tipo di innovazione fortemente richiesta dai processi di razionalizzazione e modernizzazione dei rapporti tra enti pubblici e terzo settore ad esempio attraverso la forma del riconoscimento dell'accreditamento ad operare che in molte Regioni ha comportato per le cooperative sociali un impegno particolarmente pesante per adattare i servizi ai nuovi requisiti previsti dalle norme regionali. Come ha evidenziato un presidente di una storica cooperativa veneta *"con l'introduzione degli accreditamenti negli ultimi tre anni quasi tutte le cooperative hanno dovuto riorganizzare le proprie attività è stato un periodo di grande fatica perché non tutti erano in regola con i requisiti e una buona parte dell'attenzione al cambiamento è stata assorbita da questa partita"*:

Le cooperative che realizzano forme di innovazione incrementale e in particolare le cooperative di tipo A sono spesso fortemente dipendenti dal finanziamento degli enti pubblici e il soggetto pubblico svolge un ruolo determinante anche nel finanziamento dell'innovazione (ad esempio riconoscendo i costi di particolari figure o processi produttivi all'interno dei bandi di gara per l'affidamento di servizi tradizionali).

L'età media delle cooperative che effettuano forme di innovazione incrementale è mediamente superiore ai dieci anni: l'innovazione incrementale del resto implica in genere una continuità con un'attività pregressa consolidata.

L'innovazione incrementale è anche maggiormente associata alla presenza di strutture organizzative più formalizzate sia in termini di numero di unità organizzative che di management specializzato.

L'inserimento all'interno di reti inter-organizzative è abbastanza marcato con circa la metà delle cooperative coinvolte in relazioni stabili o abbastanza stabili con altri soggetti.

I modelli di governance di queste cooperative non sono chiaramente definiti; la presenza di modelli multistakeholder è leggermente prevalente anche se diffuse sono anche le cooperative con modelli di governance multistakeholder. Il modello prevalente della cooperativa multistakeholder è quello con consigli di amministrazione composti da soci lavoratori e soci volontari con i primi in maggioranza rispetto ai secondi. Meno diffuse sono le cooperative con consigli di amministrazione con familiari, o utenti, membri o rappresentanti di altre organizzazioni di terzo settore e consiglieri non soci.

Alla domanda se e quanto paga l'innovazione incrementale in termini di benefici economici per le cooperative gli intervistati hanno risposto in maggioranza riconoscendo un certo valore economico a questo tipo di innovazione anche se spesso relativo.

Questo dato è influenzato marcatamente dalle risposte fornite dalle cooperative che hanno introdotto innovazioni per adattare i propri modelli organizzativi alle richieste di accreditamento o di formalizzazione delle pubbliche amministrazioni. Come ha evidenziato un direttore di un consorzio veneto: *"la gran parte delle cooperative che si sono dovute accreditare per ricevere i finanziamenti della Regione speravano di ottenere un riconoscimento economico per lo sforzo fatto che in molti casi ti assicuro è stato molto faticoso, ma le tariffe sono rimaste quasi le stesse e anzi ci sono anche situazioni di cooperative che hanno ricevuto l'accreditamento e adesso le Ausl hanno deciso di mettere i servizi in gara"*.

Nonostante le difficoltà incontrate da molte cooperative nei processi di adattamento alla domanda pubblica, l'innovazione incrementale è collegata esplicitamente anche a processi di crescita imprenditoriale, anche se lenta. La grande maggioranza delle cooperative che realizzano questo tipo di innovazione dichiarano di trovarsi in una situazione di crescita, circa un terzo in stasi e solo una esigua minoranza in crisi.

## 5.2 L'innovazione espansiva

L'innovazione espansiva ha come focus prevalente le categorie tradizionali di beneficiari del welfare: anziani, disabili e minori per le cooperative di tipo A e svantaggiati ai sensi dell'art. 4 della L. 381/91 per le B. Anche i settori in cui operano le cooperative impegnate in innovazioni di tipo espansivo sono quelle più standard come l'assistenza domiciliare, l'assistenza extrascolastica, la gestione di servizi residenziali per minori o disabili e la pulitura del verde.

Si tratta in larga parte di settori in cui il successo imprenditoriale si basa sul principio delle economie di scala e questo elemento spiega il perché della diffusione della media e medio-grande dimensione e di età media superiore ai dieci anni. Tra le cooperative che dichiarano di avere realizzato innovazioni di tipo espansivo sono da annoverare tutte le imprese con più di 500 lavoratori retribuiti e con fatturati superiori ai 10 milioni di euro. La condizione evolutiva è di crescita anche come effetto dell'acquisizione di nuovi mercati/clienti connaturata all'azione di espansione delle singole imprese.

L'innovazione espansiva è realizzata prevalentemente da cooperative che operano in campi competitivi caratterizzati dalla presenza di più imprese concorrenti e da una quota di finanziamento pubblico proveniente da gare più alta della media. Un motore fondamentale dell'innovazione espansiva è rappresentato dalla pubblicazione di bandi di gara da parte delle amministrazioni pubbliche. Le cooperative che perseguono tale forma di innovazione non a caso sono anche quelle che hanno maggiormente sviluppato gli uffici o le unità organizzative dedicate ai contratti e al settore commerciale. In alcune delle imprese di maggiori dimensioni l'ufficio contratti non si occupa soltanto della elaborazione delle offerte da presentare agli enti pubblici appaltanti, ma anche della ricerca attiva di nuovi bandi che diventano i fattori che orientano in via predominante le attività di sviluppo della cooperativa.

L'ambito di attività delle cooperative che hanno realizzato forme di innovazione espansiva è il più ampio tra tutti quelli rilevati. La più grande cooperativa impegnata in questo tipo di innovazione è presente con i propri servizi in sedici Regioni italiane e in 46 province.

Le cooperative che realizzano forme di innovazione espansiva sono prevalentemente imprese di soci lavoratori con una presenza ridotta di cooperative con anche soci volontari o altri stakeholder. L'innovazione espansiva si distingue in questo modo netto dalle altre forme di innovazione (e in particolare l'evolutiva e la totale) che invece valorizzano in modo importante la leva della rappresentanza plurima degli interessi, il capitale sociale e del networking con la comunità locale.

Il livello di strutturazione e formalizzazione di queste cooperative è mediamente molto elevato: esse dispongono di un management che non ricopre anche ruoli nel consiglio di amministrazione, più di un ufficio/settore di attività e con livelli gerarchici formalizzati.

Le cooperative che hanno realizzato innovazione espansiva sono anche quelle con il più elevato livello di qualificazione tecnico gestionale dei dirigenti. Tra le cooperative di servizio queste imprese sono anche quelle che hanno la percentuale più elevata di uffici contratti. Le fonti di finanziamento sono in prevalenza pubbliche per le cooperative A. Anche le cooperative B che realizzano forme di innovazione espansiva presentano una dipendenza mediamente più elevata dalle fonti pubbliche rispetto al totale delle cooperative di inserimento lavorativo.

Il legame con il territorio da parte di queste imprese è mediamente più ridotto rispetto a quello delle cooperative che sperimentano altre forme di innovazione: il numero dei volontari è molto più contenuto e le relazioni con altre organizzazioni di terzo settore e con gruppi di volontariato e altre organizzazioni della società civile sono più rarefatte e occasionali. Anche quando comporta la sostituzione di un servizio gestito precedentemente da altre cooperative sociali lo sviluppo espansivo non è percepito come di per sé un fatto riprovevole. Come si è espressa la direttrice di una grande cooperativa sociale di servizi del Nord Italia: *"noi lavoriamo su un migliore rapporto prezzo qualità. Se vinciamo un servizio garantiamo che sia fornito al meglio dai nostri operatori (...). Non credo la concorrenza sia un male per il mondo delle cooperative sociali anzi il contrario: si fa in modo di migliorare i servizi e se questo significa far perdere un contratto a una cooperativa che funziona male non è sicuramente un male per gli utenti e nemmeno per la cooperazione nel suo insieme"*.

Coerentemente con tale filosofia, la struttura delle reti appare caratterizzata da rapporti più frequenti con cooperative che svolgono attività simili a quelle che rappresentano il core business di tali imprese sia a livello locale che extra locale, con imprese coinvolte in ATI e consorzi di scopo.

La forma di governance prevalente è nettamente quella single-stakeholder di soli soci lavoratori e questo sia a livello di consigli di amministrazione che di assemblee dei soci.

Per quanto riguarda la cultura organizzativa, infine, le cooperative che realizzano forme di innovazione espansiva sono caratterizzate maggiormente da un marcato orientamento alla mutualità interna. Le cooperative sociali sono considerate spesso esplicitamente strumenti da utilizzare prevalentemente a beneficio dei soci lavoratori e anche negli statuti di diverse cooperative che perseguono strategie espansive viene posto al centro in modo esplicito l'interesse del socio lavoratore.

L'innovazione espansiva è quella che produce i maggiori vantaggi economici per le cooperative, anche se nell'attuale fase storica la riduzione dei margini di redditività delle gare colpisce in modo diretto anche questo gruppo di cooperative.

### 5.3 L'innovazione evolutiva

L'innovazione evolutiva, sembra fornire rispetto alle due precedenti forme di innovazione, una risposta più efficace al problema dell'intercettazione dei nuovi rischi sociali. Le tipologie di beneficiari a cui si rivolgono le cooperative che realizzano forme di innovazione evolutiva rimangono ancora in larga parte quelle tradizionali del welfare come i disabili, i malati psichici o gli anziani ma pur se in parte minoritaria sono anche individui interessati ai nuovi rischi come i giovani disoccupati, chi ha perso il posto di lavoro a seguito della crisi economica, le nuove famiglie, eccetera. Inoltre l'innovazione incrementale è realizzata anche attraverso la sperimentazione di nuove attività come il turismo sociale, la sanità leggera e le proposte di collocazione e orientamento lavorativo di disoccupati extra art. 4 della legge 381/91.

Rispetto alle due prime forme di innovazione, l'innovazione evolutiva prende più spesso forma a seguito di processi di partnership tra le singole cooperative e altri soggetti, in primis amministrazioni pubbliche, ma anche altre organizzazioni di terzo settore, altre cooperative sociali, consorzi e anche in particolare per le cooperative di inserimento lavorativo imprese commerciali.

L'innovazione evolutiva è collegata abbastanza frequentemente all'innovazione incrementale. Questo binomio si spiega per il fatto che l'innovazione evolutiva è per definizione un tipo di innovazione che si realizza per specializzazione. Le cooperative che hanno sperimentato forme di innovazione evolutiva sono di conseguenza in genere quelle che operano da più anni in uno o più settori di attività all'interno dei quali hanno maturato know-how e competenze specifici attraverso processi di consolidamento e miglioramento successivo tipici dell'innovazione incrementale..

Come ha raccontato una responsabile di settore di una cooperativa di assistenza socio sanitaria per anziani: *"la nostra esperienza è nella gestione di case per anziani. (...) diversamente da altri abbiamo sempre investito molto in formazione e selezione del personale e adesso raccogliamo anche i frutti (...) per l'avvio del nuovo progetto Alzheimer avevamo già il personale formato e è andata un po' da sé che il Comune si è rivolto a noi per chiederci la gestione"*.

Rispetto alle cooperative che realizzano innovazione di tipo espansivo, questa terza famiglia di imprese innovative tende a operare mediamente in ambienti caratterizzati da un minore livello di competizione e con dimensioni inferiori. Anche le cooperative che realizzano forme di innovazione di tipo evolutivo sono mediamente formalizzate in termini di ruoli, competenze e struttura organizzativa.

La differenza sostanziale con le cooperative che innovano solo attraverso l'espansione delle proprie attività, è che l'innovazione ha prevalentemente base locale: comunale, intercomunale o al massimo provinciale. Le cooperative che operano su basi più estese in genere affiancano all'innovazione evolutiva anche forme di innovazione espansiva.

Per molte cooperative impegnate in innovazioni evolutive, la dimensione del radicamento territoriale e del legame con il territorio è ritenuta particolarmente importante. Un caso esemplificativo è quello di una cooperativa specializzata in



gestione e consulenza di servizi per giovani, chiamata da diverse amministrazioni pubbliche per gestire attività al di fuori del territorio in cui è storicamente è radicata. *“E’ una scelta con cui ci siamo dovuti confrontare anche di recente - ha sintetizzato il suo presidente – un Comune di un'altra Regione ci ha chiamato per fornire consulenza per la gestione di alcuni centri giovanili. La richiesta esplicita è stata anche quella di gestire direttamente i servizi, ma anche se sono pagati bene la decisione è stata di non andare a fare concorrenza dove lavorano altre cooperative. Piuttosto preferiamo fornire consulenza e collaborare per migliorare la qualità dei servizi ma non ha nessun senso fare la guerra a qualcuno a casa sua. Dopo ci troveremo a lavorare nel deserto perché le relazioni con il territorio non le abbiamo e verremo boicottati nel cercare di costruirle a discapito dei ragazzi e delle attese del committente”*:

Le cooperative che innovano attraverso l’evoluzione dei propri servizi o attività sono inserite all’interno di reti mediamente più articolate e eterogenee rispetto alle cooperative che innovano solo attraverso espansione. Anche le reti di capitale sociale sono più ricche con una percentuale più elevata di cooperative con volontari e relazioni con altre organizzazioni di terzo settore e di volontariato.

Le fonti di finanziamento permangono sbilanciate nei confronti degli enti pubblici, ma il peso percentuale delle gare sulla base del prezzo è nettamente inferiore mentre risulta mediamente superiore al 50% del fatturato il peso del finanziamento extra gara. Inoltre la quota di risorse private (da domanda pagante, donazioni e gratuita o finanziamenti da part di enti senza fine di lucro) è più elevata rispetto a quella delle cooperative impegnate solo in attività di innovazione incrementale o espansiva.

I modelli di governance non sono chiaramente definiti: le cooperative con consigli di amministrazione multistakeholder sono tuttavia mediamente più diffuse rispetto a quelle con consigli singlestakeholder. All’interno delle basi sociali invece la presenza di portatori di interesse anche diversi dai lavoratori è più elevata.

Anche la maggior parte delle cooperative che realizzano forme di innovazione evolutiva è mediamente in una situazione di crescita anche se questo tipo di innovazione produce vantaggi economici nella maggior parte dei casi giudicati limitati.

#### 5.4 L’innovazione totale

L’innovazione totale è quella tra tutte maggiormente orientata a rispondere ai nuovi rischi sociali, come i giovani disoccupati, i disoccupati di lunga durata, i giovani senza lavoro, i residenti in aree svantaggiate, le famiglie, le persone in condizione di vulnerabilità sociale, eccetera.

Tra le attività svolte quelle maggiormente citate vi sono l’agricoltura sociale, le attività di inserimento lavorativo rivolte a disoccupati di lunga durata o lavoratori che hanno perso l’occupazione a seguito della crisi economica, la sanità leggera, i servizi di sostegno alle famiglie, la riqualificazione urbana e territoriale, il turismo sociale e le attività finalizzate allo sviluppo locale.

La configurazione delle cooperative che realizzano forme di innovazione totale è la più particolare tra quelle emerse dall’indagine.

Le cooperative che realizzano forme di innovazione totale presentano mediamente le caratteristiche tipiche delle cosiddette “learning organizations” (Easterby-Smith e colleghi, 2000). Le learning organizations sono imprese che evolvono attraverso trasformazioni continue e che dispongono di meccanismi e modelli organizzativi che promuovono l’apprendimento.

Si tratta in genere di cooperative multiservizio che si confrontano quindi storicamente con una certa flessibilità organizzativa e produttiva e sono meno dipendenti da un’unica specializzazione.

L’età media di queste imprese è più giovane della media anche se si tratta comunque di imprese strutturate e con un livello di professionalizzazione elevato. Solo in una

minoranza di casi sono cooperative allo stato nascente e questo elemento è particolarmente importante da evidenziare perché sta a indicare che realizzare oggi innovazioni significative nel settore del welfare significa comunque disporre di strutture e competenze specifiche essendo i problemi da affrontare mediamente più complessi rispetto al passato.

Lo stile di management è di tipo organico con un coinvolgimento mediamente elevato dei lavoratori e dei soci sia nelle decisioni organizzative che in quelle strategiche. In letteratura questa condizione è quella che favorisce maggiormente l'emersione delle cosiddette "strategie emergenti" che costituiscono uno dei motori più importanti dell'innovazione in ambienti a elevato tasso di incertezza (Mintzberg 1994).

Le cooperative che realizzano forme di innovazione totale sono anche quelle che massimizzano all'interno dei processi decisionali quelle che gli studiosi di imprenditorialità definiscono "differenze cognitive", ossia modi differenziati di rappresentare la realtà e le opportunità di sviluppo dell'impresa (Grégoire e colleghi, 2011). Questa condizione di più elevato pluralismo cognitivo si verifica preliminarmente attraverso una più elevata differenziazione dei portatori di interesse all'interno sia dei consigli di amministrazione che delle assemblee. All'interno di tali organismi è presente il maggiore numero di rappresentanti di altre cooperative sociali, di volontari, di organizzazioni di terzo settore, di familiari degli utenti, e di consiglieri non soci.

Queste cooperative sono inoltre caratterizzate da una forte apertura della rete interorganizzativa. Tra di esse si registra la percentuale più alta di relazioni interorganizzative locali, extra locali, con realtà del terzo settore, gruppi di volontariato e anche imprese commerciali. Il network tipico è dunque più ricco e articolato di quello tradizionale dei consorzi territoriali e si alimenta di elementi di forte eterogeneità sia in termini di interessi che di obiettivi.

Questa connotazione intersettoriale e pluralistica delle reti delle cooperative più innovative è congruente con i risultati della ricerca empirica sull'innovazione delle organizzazioni di terzo settore che ha messo in luce come l'innovazione più radicale richiede che le imprese operino a cavallo tra più settori piuttosto che all'interno di un settore omogeneo e con l'inserimento degli amministratori, dei managers e anche dei lavoratori di livello operativo in reti intersettoriali sia fondamentale per promuovere lo sviluppo dell'innovazione (Boccacin, 2009).

Un ulteriore elemento di caratterizzazione delle cooperative che realizzano forme di innovazione totale è dato dal più elevato livello di professionalizzazione e orientamento imprenditoriale del gruppo dirigente e delle figure tecniche apicali della cooperativa con il maggiore numero di laureati, di persone con competenze non solo sociali e provenienti da esperienze di gestione di impresa.

Anche per il fatto che i settori in cui tali cooperative operano sono spesso nuovi nella tradizione del welfare il livello di dipendenza nei confronti dei finanziamenti pubblici è mediamente il più basso tra quello delle cooperative innovative. Le fonti di finanziamento sono più differenziate e la quota di proventi da vendita di beni e servizi e contributi o finanziamenti da istituzioni diverse da enti pubblici è superiore alla media delle altre cooperative.

L'innovazione totale è tra tutte quella che presenta il più elevato tasso di interruzione delle nuove attività (circa un quarto del totale). In particolare le cooperative più piccole e quelle ubicate nelle regioni del sud evidenziano difficoltà nel portare a regime questa forma di innovazione e le ragioni sono spesso legate all'esaurimento dei fondi utilizzati per le sperimentazioni. Al contempo le innovazioni totali sono mediamente caratterizzate da un ritorno economico positivo per le cooperative.

## 6.Un quadro d'insieme

Quali sono le considerazioni che si possono trarre da una lettura di insieme del fenomeno dell'innovazione nelle cooperative sociali italiane sulla base dei risultati della ricerca?

Una prima osservazione è che i processi innovativi delle imprese sociali si scontrano attualmente in modo anche plateale con la crisi della finanza pubblica. Molte cooperative sociali sono in una fase di crisi e ridimensionamento a causa del restringimento dei criteri di accesso ai mercati pubblici e all'incremento della concorrenza con le grandi cooperative che operano su base extraterritoriale e con le imprese commerciali. La crisi mette molte imprese in ginocchio sotto il profilo economico e questo vale in particolare per le cooperative di più recente costituzione che non sono riuscite a accumulare capitali per investire in nuove attività, per le cooperative più piccole e posizionate al di fuori delle reti intercooperative che sono messe fuori mercato dai competitori di più grandi dimensioni e per le cooperative delle regioni con minore spesa pro capite pubblica per il welfare. Il paradosso è che in una fase storica in cui è stato approvato un Libro Bianco del Welfare che pone al centro dei nuovi scenari del welfare l'impresa sociale e le organizzazioni della società civile, il principale ostacolo all'innovazione è da identificare nell'assenza di politiche pubbliche di promozione dell'impresa sociale.

Il panorama che per molti versi rischia di delinearsi è quello, non di una Big Society che prende le redini dei processi di modernizzazione, bensì di una Weak Society su cui si stanno scaricando i processi di contenimento della finanza pubblica attraverso il ricorso a processi di esternalizzazione che si pongono come obiettivo il taglio della spesa e non l'investimento in processi di modernizzazione e crescita di medio periodo. A seguito dell'interruzione dell'onda espansiva del welfare, molte cooperative hanno imboccato tuttavia anche la strada della riorganizzazione e della sperimentazione di nuove strade di sviluppo. Molte delle nuove forme di innovazione si realizzano in continuità con le attività consolidate spesso su richiesta di ammodernamento da parte degli enti pubblici (ad esempio attraverso la formula degli accreditamenti o delle certificazioni di qualità per partecipare agli appalti), oppure sulla spinta della diffusione dei bandi di gara che incentivano l'espansione territoriale delle cooperative più grandi e consolidate. Queste innovazioni possono essere considerate come assestamenti interni a un regime imprenditoriale ancora fortemente integrato all'interno delle politiche pubbliche di welfare tradizionali.

Ma a fianco di queste forme di innovazione più standard, si sta realizzando anche un tipo di innovazione che porta, da un lato, a innovare per via evolutiva i vecchi servizi e dall'altro a sperimentare nuovi servizi rivolti a nuove tipologie di utenza e con nuove modalità di finanziamento e governo delle risorse.

L'innovazione evolutiva si colloca a cavallo tra le forme di innovazioni più tradizionali – incrementale e espansiva - e quella totale. Essa porta spesso alla realizzazione di nuovi servizi che rispondono all'evoluzione di problematiche classiche. L'innovazione totale invece è fortemente spostata verso la risposta ai nuovi rischi sociali attraverso modalità di intervento in larga parte inedite nella tradizione della cooperazione sociale italiana. Essa inoltre è finanziata non più da risorse prevalentemente pubbliche ma da mix di risorse provenienti dal settore pubblico, dal mercato e dai soggetti della comunità con un orientamento spesso esplicito verso le tematiche dello sviluppo locale.

Il fatto che sia solo una parte minoritaria di cooperative a seguire questi nuovi percorsi non deve ingannare, perché la cooperazione ha operato fino ad ora all'interno

di regimi imprenditoriali di tipo routinario e la grande parte delle innovazioni deve confrontarsi dunque con i problemi della continuità e della stabilizzazione imprenditoriale. I processi di innovazione totale in atto sembrano rivelare però anche una capacità di fondo della cooperazione sociale di rinnovarsi in profondità e andare oltre le traiettorie sperimentate. In ciò le cooperative sociali sembrano avere raggiunto la maturità tipica di una qualsiasi altra forma d'impresa che di fronte alle difficoltà e alle opportunità di crescita reagisce innovando e esplorando territori inediti. Quello che emerge in modo chiaro dalla ricerca è la centralità del tema delle "capacità" come requisito per l'innovazione. Nel dibattito sull'innovazione, il termine capacità si riferisce all'abilità di un'impresa di riconoscere e utilizzare opportunità presenti nel mercato (Foss, 1999). Tale abilità è collegata alle "lenti" attraverso le quali l'impresa (e l'imprenditore) sa leggere e interpretare i mercati, la domanda e le opportunità di sviluppo in modo da vedere quello che "gli altri non sanno cogliere". Coerentemente con questo assunto le cooperative sociali che realizzano l'innovazione più radicale in termini di modelli di organizzazione del lavoro, tipologie di destinatari, mix di risorse e campi di attività sono quelle che dispongono di capacità più variegate e eterogenee di leggere e interpretare le opportunità di azione e sviluppo delle cooperative con vocabolari nuovi rispetto a quelli più omologati della fase storica della professionalizzazione sociale del terzo settore italiano.

Queste cooperative sono infatti anche quelle che si collocano più frequentemente all'interno di reti intersettoriali e presentano i più elevati indici di collaborazione con i soggetti esterni non solo pubblici. Inoltre, al loro interno è più frequente ritrovare competenze specialistiche anche diverse da quelle delle professioni sociali tradizionali. L'innovazione più avanzata sembra segnare anche il passo ai processi di "professionalizzazione sociale" della cooperazione sociale. Negli anni '90, le cooperative sono state ampiamente colonizzate da figure come gli educatori operatori socio assistenziali, psicologi eccetera che hanno in larga parte sostituito la prima generazione di operatori provenienti dalla società civile. La cultura delle professioni sociali con il suo orientamento specialistico e le sue competenze relazionali è diventata dominante rispetto alla visione "politica" dei primi operatori che avevano bene in mente le finalità di cambiamento sociale della cooperazione sociale. Questo si è verificato anche per il fatto che dalla metà degli anni '90 la garanzia dell'ombrello pubblico e i processi di integrazione nell'ambito delle politiche sociali hanno assicurato a molte cooperative una stabilità produttiva e occupazionale che ha permesso di allentare l'attenzione rispetto a problemi tipicamente imprenditoriali quali le strategie per il recupero delle risorse o l'identificazione di nuovi mercati di sviluppo. Nell'attuale fase storica questa cultura rischia di essere tuttavia imprigionata all'interno delle maglie sempre più strette della finanza pubblica.

Non stupisce dunque come la nuova cultura dell'innovazione prenda forma spesso sulla spinta di una nuova generazione di operatori, portatori di competenze e percorsi professionali specifici più eterogenei e variegati che sa affiancare alle conoscenze di professionisti sociali quelle di tecnici ambientali, ingegneri, giovani laureati in economia, architetti, piccoli imprenditori e lavoratori autonomi che incrociano le cooperative sociali come lavoratori, soci volontari, genitori di utenti, o attraverso percorsi di reintegro nel mercato del lavoro a seguito delle espulsioni causate dalla crisi economica.

L'innovazione totale porta dunque alla luce, pur se in modo erratico e ancora in larga parte da esplorare, una nuova generazione di cooperative sociali meno legate alla cultura tradizionale del welfare e più portate a pensare le problematiche dell'inclusione sociale e della qualità della vita in modo effettivamente nuovo.

La sfida centrale per promuovere e sostenere la spinta riformatrice delle nuove cooperative sociali è da collocarsi in pieno all'interno delle politiche pubbliche. Le politiche pubbliche di sostegno all'innovazione non vanno intese secondo un'abitudine,

purtroppo molto italiana, come semplice trasferimento di risorse economiche alle cooperative per l'erogazione di specifici servizi, bensì anche e soprattutto come costruzione di condizioni di contesto, tali da favorire lo sviluppo e la diffusione dell'innovazione.

Come ha evidenziato Everett Rogers, il precursore degli studi sulla diffusione dell'innovazione uno dei requisiti fondamentali del processo diffusivo è rappresentato dal livello di riconoscimento che il contesto sociale e istituzionale attribuisce all'innovazione (Rogers, 1962). La Legge 381/91 costituisce un esempio esplicito del ruolo che il riconoscimento istituzionale assume per la diffusione dell'innovazione.

Allo stesso modo il riconoscimento istituzionale appare oggi un fattore decisivo per la diffusione delle nuove forme di innovazione realizzate dalle cooperative sociali nazionali. Le maggiori innovazioni nel settore dell'agricoltura sociale ad esempio sono avvenute nelle regioni che avevano approvato piani di sviluppo rurale in cui erano previsti specifici aiuti allo start-up delle imprese agricole con fini sociali (Fazzi, 2011) I progetti di energie rinnovabili che vedono impegnate le cooperative sociali più innovative si basano su accordi con le utilities comunali per la vendita delle energie rinnovabili. Nel settore dell'auto-costruzione, decisivi sono i Comuni che favoriscono all'interno dei piani urbanistici l'edificazione di alloggi in autocostruzione da parte di cooperative sociali.

Diversamente dai finanziamenti diretti attraverso bandi di gara e che richiedono forme di accreditamento specifiche, che pur è necessario continuo a esistere anche in forme innovative rispetto alle gare (ad esempio attraverso forme di co-progettazione o accordi di programma territoriali), queste forme di sostegno all'innovazione non costringono i percorsi di cambiamento verso direttrici decise da soggetti esterni alle cooperative sociali, ma rappresentano piuttosto dei "contenitori" all'interno dei quali le idee e le risorse che le cooperative riescono a attivare sono riconosciuti e valorizzati come beni comuni da parte di altri soggetti del territorio siano essi cittadini, utenti che associazioni, imprese commerciali e enti pubblici.

Come dimostra la distribuzione territoriale dell'innovazione, dove le politiche di sostegno all'innovazione sono presenti, l'innovazione si diffonde; dove invece scarseggiano o sono assenti le cooperative incontrano grandi difficoltà a promuovere processi di innovazione imprenditoriale sostenibili nel tempo.

Se si vuole davvero promuovere lo sviluppo delle cooperative e delle imprese sociali in Italia ne consegue che è cruciale non limitarsi a sbandierare la retorica della sussidiarietà e della valorizzazione della Big Society ma occorre un impegno diretto dei legislatori e dei policy makers nel favorire la costruzione delle condizioni di contesto dell'innovazione. E rispetto a questo obiettivo la strada da fare è ancora molto lunga.

## References

- Augier M., Teece D. J. (2007) *Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions*, in "Management International Review" Vol. 47. No. 2, 175-192.
- Bertin G., Fazzi L., (2010), *La governance delle politiche sociali in Italia*, Carocci, Roma, 2010.
- Boccacin L., (2009), *Terzo settore e partnership sociali: buone pratiche di welfare sussidiario*, Vita e Pensiero, Milano.
- Bonoli G., (2005), *The politics of the new social policies: providing coverage against new social risks in mature welfare states*, in "Policy & Politics", 33, 3, 431-449.
- Borzaga C., "Le lezioni della cooperazione sociale", in C. Borzaga, F. Zandonai, (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli, Roma, 2009, 19-36.
- Borzaga C., Fazzi L., (2011), *Processes of institutionalization and differentiation in the Italian third sector*, in "Voluntas", 3.
- Borzaga C., Santuari, A. (2001), *Italy. From traditional co-operatives to innovative social enterprises*, in C. Borzaga, J. Defourny, (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London, 166-181.
- Chell E., (2007), Social Enterprise and Entrepreneurship: towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process, in "International Small Business Journal", 25, 1, 3- 19.**
- Defourny J., Nyssens M., (2008), *Social enterprise in Europe: recent trends and developments*, in "Social Enterprise Journal", Vol. 4, 3.
- Easterby-Smith M. , Crossan, M., Nicolini D., (2000), *Organizational learning: debates past, present and future*, in "Journal of Management Studies". 37, 6, 783-796.
- Fazzi L., (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Carocci, Roma.
- Fazzi L., (2010), *Social co-operatives and social farming in Italy*, in "Sociologia Ruralis", 2.
- Foss N. J. (1999) *Networks, capabilities, and competitive advantage*, in "Scandinavian Journal of Management", Vol. 15, 1-15.
- Freeman, C. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, London, Frances Pinter.
- Grandori A., *Organizzazione e Comportamento Economico*, Bologna, Il Mulino, 1999.
- Grégoire D. A., Corbett A. C., McMullen J. S., *The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research*, in "Journal of Management Studies special Issue: Revitalizing Entrepreneurship", Vol. 48, 6, 2011.

Hulgård L., (2010), *Discourses of social entrepreneurship. Variations of the same theme?*, in Working Paper Emes, 1.

Light Paul C., (1998) *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations That Innovate Naturally*, San Francisco, Jossey-Bass.

Lorentzen A., (2005), *Strategies of learning in the process of transformation*, in "European Planning Studies". Vol. 13. 7. 1013-1033.

McLaughlin, K. (2004), *Towards a 'modernized' voluntary and community sector*. "Public Management Review", 6, 4, 555-562.

Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, NY: The Free Press; trad. it., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Torino, ISEDI, 1996.

Osborne, S., Chew C, McLaughlin, K. (2008), *The innovative capacity of voluntary organizations and the provision of public services: A longitudinal approach*, in "Public Management Review", (Special Issue on Innovation in Public Services), 10, 1, 51-70.

Pestoff V., Brandsen T., (2009), "Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation?", in S. Osborne, (ed.), *The New Public Governance? New Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, London & New York.

Salamon L. M., Hems L. C., Chinnock K., (2000), *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

Schumpeter J. A., (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.

Smith, K. (2005) "Measuring innovation", in J. Fagerberg., D. C. Mowery, R. R. Nelson, (eds.), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford, Oxford University Press.

Venturi P., Zandonai F., (2009), "Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni e evoluzioni recenti", in C. Borzaga, F. Zandonai, (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli, Roma, 2009, 9-18.

Zandonai F. (2008), "Le relazioni tra imprese sociali", in Borzaga C., Fazzi L., *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci, Roma, 273-293