City Research Online

City, University of London Institutional Repository

Citation: Maiolini, R., Giudici, A. ORCID: 0000-0001-6033-1643 and Venturi, P. (2019). Orchestrare l'innovazione per creare valore sociale. Sviluppo & Organizzazione(285), pp. 40-44.

This is the published version of the paper.

This version of the publication may differ from the final published version.

Permanent repository link: http://openaccess.city.ac.uk/21867/

Link to published version:

Copyright and reuse: City Research Online aims to make research outputs of City, University of London available to a wider audience. Copyright and Moral Rights remain with the author(s) and/or copyright holders. URLs from City Research Online may be freely distributed and linked to.

City Research Online: http://openaccess.city.ac.uk/ publications@city.ac.uk

ORCHESTRARE L'INNOVAZIONE PER CREARE VALORE SOCIALE

di **Riccardo Maiolini**
John Cabot University

Alessandro Giudici
Cass Business School

Paolo Venturi
Direttore di AICCON e Università di Bologna

Una quota crescente di attività imprenditoriali globali si configura come volta a generare innovazione sociale per portare beneficio all'intera società, con tassi quasi raddoppiati negli ultimi 10 anni. Al cuore di questa attività vi è il diffondersi di una presa di coscienza tra gli operatori economici – e in particolare tra i più giovani – delle conseguenze sistemiche sociali e ambientali di paradigmi votati alla massimizzazione del profitto, che hanno dominato gli ultimi decenni. Chi si occupa di innovazione sociale aspira invece a perseguire primariamente la creazione di valore aggiunto attraverso modelli di business sostenibili e inclusivi (Venturi e Puccio, 2018) piuttosto che la sua appropriazione. Si tratta di una scelta 'morale' – tipicamente espressa da un'esplicita missione sociale – da cui discendono conseguenze pratiche di comportamento (*mores* in latino) nella creazione e nella gestione strategica dell'impresa, fino a implicazioni per investimenti e decisioni finanziarie (Kickul e Lyons, 2012).

L'eterogeneità dei comportamenti strategici degli operatori, nonché spesso la necessità di dover armonizzare obiettivi sociali e commerciali, hanno portato nel tempo alla nascita di un'ampia biodiversità di modelli 'ibridi' innovativi (Wry e York, 2017), che presentano elementi di governance condivisa e decentralizzazione dei processi decisionali più accentuati in confronto a imprese senza vocazione sociale (Giudici, Combs, Cannatelli e Smith, 2018). Tale biodiversità è poi confluita in forme giuridiche variegate – profit, come le società benefit e le Startup innovative a vocazione sociale (Siavs), o non profit, come associazioni, fondazioni o cooperative – riconosciute progressivamente dal Legislatore, fino alla più recente riforma sull'impresa sociale (D.lgs 112/2017). Se il perseguimento egoistico del proprio interesse è stato considerato storicamente, in maniera limitata, come il solo meccanismo che permette alla società di prosperare all'interno del libero mercato (Smith, 1776), l'imprenditorialità sociale si pone invece come l'altra "mano invisibile" che "aiuta l'economia a raggiungere risultati efficienti, basati sul fatto che le persone perseguono il proprio interesse verso gli altri in maniera decentralizzata" (sul tema: Santos, 2012; Smith, 1759). Ed è proprio la decentralizzazione degli interessi che fornisce l'opportunità di riconfigurare il modo in cui i progetti di innovazione sociale vengono sviluppati e successivamente implementati: l'origine del bisogno non proviene dalle organizzazioni o dagli individui, bensì da un interesse collettivo che si sviluppa all'interno di comunità più o meno ampie e che richiede la progettazione di soluzioni *ad hoc* (Caroli, Fracassi, Maiolini e Carnini Pulino, 2018).

SCALABILITÀ E REPLICABILITÀ DELL'INNOVAZIONE SOCIALE

Chi si occupa di imprenditorialità sociale si concentra spesso sul risolvere i problemi di gruppi ben definiti di beneficiari, siano essi membri di una particolare comunità locale o soggetti con bisogni chiaramente identificati. Tradizionalmente, la crescita dell'impresa è stata meno enfatizzata rispetto alle imprese profit. Se la sfida della crescita presenta profili abbastanza delineati per le imprese profit quali, per esempio, l'espansione di prodotti e servizi o l'ingresso in nuovi segmenti o aree geografiche, è importante riconoscere come nell'ambito delle imprese ibride tale sfida sia primariamente una questione di scalabilità dell'impatto sociale. In questo senso, la ricerca evidenzia come sempre più imprenditori sociali sentano l'urgenza 'morale' (Smith, Kistruck e Cannatelli, 2016) di far crescere la propria attività così da "espandere il proprio impatto sulla società

P

(aiutando più persone in luoghi diversi) e renderlo più incisivo (riducendo gli effetti negativi del problema in maniera più sostanziale)" (Bloom e Smith, 2010).

La scalabilità dell'impatto sociale, però, è tutt'altro che scontata. Se storie di successo come quelle del *Premio Nobel* Muhammad Yunus e della Grameen Bank, da lui fondata per diffondere il microcredito, sono ormai ben conosciute, una parte predominante delle imprese ibride fa estrema fatica a oltrepassare il gruppo di beneficiari o area geografica di primo intervento (Smith et al., 2016). Gli ostacoli alla scalabilità dell'impatto si manifestano nei modi più diversi, ma sono particolarmente rilevanti nei tentativi di crescita organica, che prevedono il diretto coinvolgimento nei processi produttivi dei beneficiari dell'impatto sociale quali, per esempio, soggetti da categorie protette. In questi casi, infatti, non solo è spesso necessario introdurre attività ulteriori, e quindi costi, per la realizzazione dell'impatto – per esempio formazione e supporto specializzati – ma possono sorgere complessità legate alla replicabilità di offerte disegnate originariamente con caratteristiche idiosincratiche delle comunità locali di partenza (Santos, Pache e Birkholz, 2015).

La replicabilità diventa quindi sfida e opportunità al tempo stesso: la necessità di implementare all'interno di una comunità di riferimento soluzioni appropriate richiede innanzitutto il coinvolgimento di stakeholder locali, e tale coinvolgimento può innescare processi di innovazione reale, il cui spettro può variare da una semplice replicabilità di un'iniziativa fino alla necessità di ridisegnare completamente l'impianto e trovare applicazioni e soluzioni diverse. Per esempio, l'imprenditore sociale può seguire strade quali la disseminazione di best practice o meccanismi di affiliazione che prevedano la condivisione di risorse quali il brand, il contenuto di programmi di intervento o iniziative come la raccolta fondi e la valutazione di impatto (Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004). Tra le forme di affiliazione con grado di coordinazione più stretto può venire certamente annoverato il franchising sociale, che sta crescendo in popolarità sia nella versione del cosiddetto microfranchising – spesso usato in combinazione con il microcredito per sostenere forme di microimprenditorialità nei Paesi in via di sviluppo (Cannatelli, Smith, Giudici, Jones e Conger, 2017) – sia in supporto a reti organizzative a vocazione sociale come, per esempio, gli incubatori Impact Hub, presenti ormai in oltre 50 Paesi (Giudici, Reinmoeller e Ravasi, 2018).

IL RUOLO DELLE IMPRESE INCUMBENT

Meccanismi simili possono essere applicati anche da imprese for profit nella gestione delle loro attività di Corporate Social Responsibility o di Corporate Social Innovation. In questo caso, la capacità di costruire relazioni sui territori dipende molto dalla qualità dello stakeholder engagement e dalla possibilità di replica delle iniziative sui territori. Con prospettive e obiettivi diversi, è quello che tentano di fare le grandi imprese, cercando di coniugare il concetto di innovazione con quello di sostenibilità in un'ottica di innovazione sociale (Maiolini, 2016). Ogni azienda ha come principale obiettivo il dover trasformare un piano strategico in interventi mirati, in grado di rispondere alle esigenze locali, in maniera tale da ottimizzare il rapporto tra valore sociale e valore economico.

Tra le varie esperienze italiane, si possono annoverare i casi di Enel e Terna, che cercano di coniugare le esigenze di sostenibilità ambientale con le nuove sfide tecnologiche, o il progetto degli help center di Ferrovie dello Stato nelle principali stazioni italiane, volto a contrastare fenomeni legati alla povertà e fornire servizi di assistenza sociale qualificata. Tra i fattori di successo di questo tipo di progetti, è da rilevare l'importanza della costruzione di reti collaborative tra stakeholder nazionali e locali, centrate sull'esigenza sociale piuttosto che sugli obiettivi commerciali dell'azienda proponente. Questo approccio è molto più simile a un modello di tipo imprenditoriale che a uno classico da corporation, con una prospettiva volta alla nascita di relazioni forti e di qualità, dentro un quadro di adattamento dinamico di strumenti e competenze alle peculiarità dei bisogni di beneficiari e comunità locali.

IL RUOLO DELLE RETI NELL'ORCHESTRAZIONE DELL'INNOVAZIONE SOCIALE

Le ricerche finora svolte sottolineano in maniera chiara la natura "collaborativa e collettiva" dell'innovazione sociale e la necessità di far leva "su un ampio spettro di meccanismi di supporto, cooperazione, e alleanze per creare coscienza [dei problemi], ottenere risorse e, in ultimo, creare cambiamento reale" (Montgomery, Dacin e Dacin, 2012). Questi meccanismi sono ancora più importanti qualora la scalabilità e la replicabilità dell'impatto siano intenzionalmente perseguite.

Per far sì che questi meccanismi risultino efficaci, è necessario poter contare su un'adeguata leadership di rete che possa sostenere l'emergere di comunità partecipate da stakeholder plurimi fondati sulla fiducia reciproca (Venturi e Puccio, 2018). È questo il ruolo della *open-system orchestration*, cioè un insieme di processi di leadership di reti di innovazione volta a favorire la creazione di valore a beneficio dei membri della rete stessa (Giudici, Reinmoeller e Ravasi, 2018). L'orchestrazione *open-system* si differenzia in maniera marcata da quella *closed-system*, dove invece l'innovazione di rete viene coordinata e sospinta al fine di permettere a uno o più attori di peso di appropriarsi della parte principale del valore risultante. Si pensi, per esempio, al caso di aziende che orchestrino iniziative di *open innovation* all'interno di reti di fornitori specializzati oppure di consorzi per la ricerca e sviluppo, organizzati attorno a uno o più imprese 'àncora' di rilievo.

Nella pratica, l'orchestrazione *open-system* si manifesta più comunemente in reti che gravitano attorno a uno o più 'corpi inter-

medi', quali incubatori e acceleratori di impresa – come l'esempio precedentemente riportato di Impact Hub – ma rappresenta anche una leva positiva per altri attori, come associazioni di imprese, fondazioni corporate e agenzie governative che hanno – o dovrebbero avere – a cuore il sostegno e la diffusione dell'innovazione tra le varie aziende sui territtori.

Importanti esempi nel panorama italiano sono, in questo senso, iniziative come:

- Coopstartup, ideata da Coopfond (Fondo Mutualistico Legacoop) per la promozione e la creazione di nuove forme di impresa cooperativa, tramite percorsi strutturati di incubazione e accelerazione imprenditoriale, con il forte coinvolgimento delle sedi locali di Legacoop e una grande varietà di partner quali università, centri di ricerca, incubatori e acceleratori (sul tema: Maiolini e Giudici, 2018);
- E4Impact, originata all'interno di Altis, Università Cattolica del Sacro Cuore, per sviluppare l'imprenditorialità sociale e i rapporti con aziende italiane in Africa subsahariana, che si è progressivamente arricchita del contributo di fondazioni corporate come Mapei, Salini Impregilo, Securfin Holdings, Eni, Bracco, Intesa San Paolo, Gefi, nonché di benefattori privati (Giudici, Cannatelli, Kamuriwo, Sydow e Molteni, 2018);
- Welfare che Impresa, promossa da una rete di fondazioni corporate quali Accenture, Bracco, Golinelli e Snam, insieme con UBI Banca, per supportare annualmente gruppi selezionati di Siavs.

Per essere efficace, l'orchestrazione dell'innovazione di rete – sia *open-system* sia *closed-system* – ha bisogno di regole chiare e condivise relative a numero e tipologia di partecipanti, nonché meccanismi efficaci di trasferimento e protezione intellettuale della conoscenza (Dhanaraj e Parkhe, 2006). In aggiunta, gli attori che vogliano promuovere un'innovazione diffusa di tipo *open-system* devono prestare attenzione a quattro processi chiave (Giudici, Reinmoeller e Ravasi, 2018):

- la creazione di una o più community con forti elementi di partecipazione sia virtuale sia fisica al fine di innescare e diffondere un buon grado di fiducia reciproca;
- la definizione di percorsi regolari e ripetuti di 'riflessione' strategica e organizzativa per permettere ai partecipanti alla rete di comprendere appieno il valore della collaborazione;
- un impegno deciso e sistematico alla facilitazione di complementarietà tra i partecipanti, che possano creare nuove connessioni positive di natura orizzontale (*brokerage* proattivo);
- la previsione di meccanismi di supporto alla collaborazione dispersa che possano includere, da un lato, un contrasto efficace agli eventuali rischi di *free-riding* di alcuni partecipanti – che potrebbero, per esempio, decidere di contribuire meno allo sforzo innovativo collettivo di quanto prevedono di beneficiarne; e, dall'altro, la spinta all'azione collaborativa di quei soggetti partecipanti che potrebbero, per cause di tipo culturale o esperienziale, essere meno pronti a interagire e a contribuire alla rete.

LE IMPLICAZIONI STRATEGICHE PER L'IMPRESA SOCIALE ITALIANA

Promuovere l'orchestrazione *open-system* come strategia per la crescita sostenibile dell'imprenditorialità sociale rilancia la necessità di una 'ecologia' dello sviluppo, ossia di un ecosistema capace di valorizzare la biodiversità e il valore di modelli di business che non separino, ma integrino gli scopi sociali con quelli economici. Una sfida, questa, particolarmente significativa nel panorama italiano, dove la riforma sull'impresa sociale (D.lgs 112/2017) ha allargato l'ambito d'azione di queste imprese ibride oltre i tradizionali settori del welfare e ha introdotto, per le imprese di capitale che assumono tale qualifica, la possibilità di distribuire dividendi come parziale remunerazione del capitale investito.

In questo scenario di riforma, diventa perciò centrale la sperimentazione di nuovi modelli di aggregazione, nuove reti di co-innovazione e co-investimento non più solo orientate a condividere una visione identitaria, ma soprattutto a raggiungere obiettivi di natura trasformativa (impatto sociale). Al riguardo, si possono individuare tre grandi sfide per l'impresa sociale di nuova generazione (Venturi, 2017).

RIDISEGNARE LE RETI COME HUB

L'impresa sociale si è caratterizzata tradizionalmente per una 'naturale' propensione a sviluppare legami inter-organizzativi, in particolare con attori della stessa specie (altre imprese sociali) e/o che condivido-

no significativi elementi di missione e di operatività (Pubblica amministrazione, fondazioni, ecc.). Se questa modalità di networking ha permesso di raggiungere buoni livelli di operatività e di performance, rimane aperto il tema di come sviluppare questa competenza in termini di capacità di costruzione di legami (anche in senso economico) con più ampi strati della società e delle comunità locali.

In tal senso le reti di imprese sociali sono chiamate a ridisegnarsi, operando non solo come struttura di back office delle singole unità di produzione, ma come hub che abilita una molteplicità di iniziative e attività intraprese da soggetti che non necessariamente operano all'interno dei loro confini organizzativi. Si tratta di uno sforzo di re-design in senso tecnico, ma soprattutto culturale, con l'obiettivo di rendere fruibili i benefici dell'imprenditorialità sociale da una più ampia pluralità di attori.

PROMUOVERE STRATEGIE D'INNOVAZIONE APERTA

Al giorno d'oggi, lo sviluppo di innovazione passa da relazioni interne (dipendenti e soci), ma soprattutto esterne (fornitori, partner, altre figure legate specificamente all'innovazione imprenditoriale, ecc.) e avviene in luoghi collaborativi che prendono spesso la forma di piattaforme reali o virtuali in cui si mettono in comune risorse complementari. Non basta più avere competenze interne: occorre connettersi e catalizzare 'l'innovazione che accade' al di fuori dell'impresa, attraverso strategie e strumenti d'ingaggio della conoscenza diffusa oggi centrali per competere.

DENSIFICARE L'ECOSISTEMA

Le analisi effettuate sia a livello europeo sia nazionale restituiscono un quadro di attori e risorse sufficientemente variegato, ma rispetto al quale manca quella coesione interna che può fare la differenza nell'integrare e moltiplicare le risorse per lo sviluppo. L'ecosistema che si è sviluppato intorno all'impresa sociale è oggi sempre meno 'autoprodotto' da queste stesse imprese e sempre più arricchito da attori diversi (soggetti finanziari, società di consulenza, università, incubatori, ecc.), che evidentemente riconoscono questo ambito come particolarmente significativo sia in termini di sviluppo di business sia di possibilità di generare impatto sociale.

PER UN'INNOVAZIONE VERA, ROBUSTA E SOSTENIBILE

In conclusione, se fino a oggi l'impresa sociale è stata oggetto di indagini empiriche e ricerche teoriche legate alla necessità di accompagnare il suo processo di *institution building*, oggi si pone in modo pressante il bisogno di dotarsi di conoscenze in grado di 'orchestrare' una nuova idea di economia e di società. L'imprenditorialità sociale può offrire una fonte di spinta positiva per la risoluzione di tante delle sfide globali e nazionali, in una logica collaborativa e volta alla creazione e alla distribuzione di valore bilanciata tra tutti gli stakeholder.

Negli ultimi anni i corpi intermedi sociali hanno enfatizzato eccessivamente la propria funzione 'politica', parcellizzando le aree di intervento settoriale con ridotta efficacia e dimenticando il proprio potenziale per l'orchestrazione di innovazione vera, robusta e sostenibile, nonché ad alto impatto. È fondamentale che questa funzione di orchestrazione *open-system* venga recuperata e potenziata per creare comunità multistakeholder dinamiche e collaborative, basate sulla fiducia e l'aspirazione a costruire il bene comune. La scelta 'morale' per la creazione di valore rappresenta il primo mattone fondamentale dell'innovazione sociale, ma non basta. Occorre che coloro che dedicano le proprie energie imprenditoriali al miglioramento della società non siano lasciati da soli.

BIBLIOGRAFIA

Bloom P. N., Smith B. R. (2010), **Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: Theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS**, Journal of Social Entrepreneurship, 1 (1), 126–145.
Cannatelli B., Smith B. R., Giudici A., Jones J., Conger M. (2017), **An expanded model of distributed leadership in organizational knowledge creation**, Long Range Planning, 50 (5), 582-602.
Caroli M. G., Fracassi E., Maiolini R., Carnini Pulino S. (2018), **Exploring social innovation components and attributes: a taxonomy proposal**, Journal of Social Entrepreneurship, 9 (2), 94-109.
Dees G., Anderson B. B., Wei-Skillern J. (2004), **Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations**, Stanford Social Innovation Review, Spring, 24-32.
Dhanaraj C., Parkhe A. (2006), **Orchestrating innovation networks**, Academy of Management Review, 31 (3), 659-669.
Giudici A., Cannatelli B., Kamuriwo S., Sydow A., Molteni M. (2018), **Fostering (shared) value ecosystems: Business model design and dynamics in African social entrepreneurship education programs. Working paper**.
Giudici A., Combs J.G., Cannatelli B.L., Smith B.R. (2018), **Successful scaling in social franchising: The case of Impact Hub. Forthcoming in Entrepreneurship Theory & Practice**.
Giudici A., Reinmoeller P., Ravasi D. (2018), **Open-system orchestration as a relational source of dynamic capabilities: Evidence from a venture association**, Academy of Management Journal, 61 (4), 1369-1402.
Kickul J., Lyons T. S. (2012), **Understanding Social Entrepreneurship**, Routledge: New York.
Maiolini R. (2016), **L'evoluzione delle relazioni con gli stakeholder**, in M. Caroli, **L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CeRIIS sull'innovazione sociale**, Terzo rapporto sull'innovazione sociale. Studi ed esperienze sull'innovazione sociale, (1), 1-267.
Maiolini R., Giudici A. (2018), **Orchestrating institutional rejuvenation in meta-organizations: Evidence from a national cooperative league. Strategic Management Society conference**.
Montgomery A. W., Dacin P. A., Dacin M. T. (2012), **Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good**, Journal of Business Ethics, 111 (3), 375-388.
Santos F. M. (2012), **A positive theory of social entrepreneurship**, Journal of Business Ethics, 111 (3), 335–351.
Santos F., Pache A., Birkholz C. (2015), **Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises**, California Management Review, 57 (3), 36-58.
Smith A. (1759), **The Theory of Moral Sentiments**.
Smith A. (1776), **The Wealth of Nations**.
Smith B. R., Kistruck G. M., Cannatelli B. (2016), **The impact of moral intensity and desire for control on scaling decisions in social entrepreneurship**, Journal of Business Ethics, 133 (4), 677–689.
Venturi P. (a cura di) (2017), **Valore e Potenziale dell'Impresa Sociale. Position Paper Social Impact Agenda per l'Italia**.
Venturi P., Puccio A. (2018), **La sfida organizzativa delle imprese ad impatto sociale**, Harvard Business Review Italia, Giugno.
Wry T., York J. G. (2017), **An identity-based approach to social enterprise**, Academy of Management Review, 42 (3), 437–460.