Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Empowerment e imprese sociali, il caso Quid visto dalla prospettiva degli operatori sociali

Relatore
Prof. Francesco Rullani

Laureanda
Teresa Giusti
Matricola 863488

Anno Accademico
2024/2025

INDICE

Introduzione

Capitolo 1. Le imprese sociali come organizzazioni ibride……pag. 4

1.1. Le organizzazioni ibride: imprese sociali come *Hybrid Organizations*……..pag. 4

1.2. Le imprese sociali: obiettivo principale e ruolo nel sistema economico……pag. 8

1.2.1. Differenza principale tra imprenditoria sociale e commerciale ……..pag. 9

1.2.2. Ruolo dell'impresa sociale all'interno del sistema economico……..pag. 10

1.3. Caratteristiche generiche delle imprese sociali……..pag. 14

1.4. *Logic Multiplicity* all'interno delle organizzazioni ibride……..pag. 18

1.4.1. Logic multiplicity: fenomeno eterogeneo……pag. 18

1.4.2. Logiche istituzionali……pag. 19

1.4.3. Quattro presupposti critici per spiegare l'eterogeneità della logic multiplicity……..pag. 21

1.4.4. Dimensioni chiave della logic multiplicity: *compatibilità e centralità*..pag. 23

1.4.5. Quattro tipi ideali di logic multiplicity……pag. 28

1.5. Tensioni e sfide affrontate dalle imprese sociali……..pag. 32

1.6. Come le imprese sociali gestiscono le tensioni che emergono……pag. 37

1.6.1. Strategie di ibridazione: acquiescence, compromise, avoidance, defiance e manipulation……pag. 38

1.6.2. Strategie di ibridazione: selective coupling……pag. 44

1.6.3. Strategie di ibridazione: le strategie di integrazione……..pag. 46

1.6.4. Strategie di ibridazione: il business model……pag. 61

Capitolo 2. Come le imprese sociali creano valore……..pag. 70

2.1. *Disempowerment* ed *empowerment*……..pag. 71

2.2. Processi di *empowerment* efficaci……pag. 74

2.3. Gli spazi sicuri e gli spazi di riconnessione aperti……..pag. 76

2.4. Le imprese sociali come promotori dei processi di *empowerment*……..pag. 77

2.5. Il modello delle *Empowering Social Business Hybrid* .....……pag. 81

2.6. Il ruolo delle *partnership* nella creazione di valore e nel cambiamento sistemico……pag. 90

2.6.1. I benefici diretti delle partnership a favore delle imprese sociali……pag. 91

2.6.2. Le partnership come catalizzatori per un cambiamento sistemico…..pag. 92

2.6.3. Le partnership strategicamente rilevanti: quelle con le organizzazioni non profit……pag. 93

2.6.4. L'importanza del punto di vista delle organizzazioni non profit e degli operatori sociali per ottenere legittimità……pag. 94

Capitolo 3. Il fenomeno delle imprese sociali……pag. 96

3.1. Le imprese sociali: contesto internazionale……pag. 96

3.2. Le imprese sociali: contesto nazionale……pag. 100

Capitolo 4. L'impresa sociale Quid vista dagli operatori sociali…..pag. 109

4.1. Cooperativa Sociale Quid……pag. 110

4.1.1. La storia di Anna Fiscale e l'origine dell'Impresa Sociale Quid……pag. 110

4.1.2. La mission……pag. 113

4.1.3. I beneficiari……pag. 115

4.1.4. Le partnership……pag. 122

4.1.5. L'impatto sociale……pag. 124

4.2. Le donne vittime di violenza……pag. 126

4.2.1. Condizioni soggettive delle donne vittime di violenza……pag. 127

4.2.2. Condizioni ambientali……pag. 131

4.3. I centri antiviolenza……pag. 141

4.4. I processi di *empowerment* secondo i centri antiviolenza comparati con quelli implementati da Quid……pag. 143

4.4.1. I processi di empowerment realizzati da Quid: una fonte di legittimità per i centri antiviolenza……pag. 147

4.5. Le imprese sociali viste dagli operatori sociali: una prospettiva fondamentale……pag. 150

Conclusione……pag. 152

Bibliografia……pag. 157

Sitografia……..pag. 169

Introduzione

Le organizzazioni ibride sono state definite come organizzazioni che combinano elementi tra loro apparentemente incompatibili (Mongelli & Rullani, 2024), come ad esempio diverse identità, differenti forme organizzative e molteplici logiche istituzionali (Battilana & Lee, 2014). Un esempio pratico di organizzazione ibrida è dato dalle imprese sociali (Battilana, 2018). Queste ultime incorporano logiche contrastanti di benessere sociale e commerciale, combinano un'identità normativa derivante dalla loro missione sociale con un'identità utilitaristica derivante dalla loro attività commerciale (Smith et al., 2013) e fondono proprietà associate alle organizzazioni private, pubbliche e non profit (Doherty et al., 2014). Differiscono dalle classiche organizzazioni non profit, poiché si impegnano in attività commerciali, volte alla generazione di reddito come mezzo per raggiungere la sostenibilità finanziaria. Si distinguono, anche, dalle imprese tradizionali, poiché il loro focus finale non è il profitto. Quest'ultimo, infatti, viene considerato solo come uno strumento per perseguire la propria missione sociale, permettendo al contempo la propria sopravvivenza (Mongelli et al., 2017).

La letteratura si è concentrata molto sull'analisi e sull'osservazione di tali realtà. Questo perché hanno come obiettivo quello di sviluppare soluzioni innovative volte ad affrontare un determinato e trascurato problema sociale (Santos, 2012). In particolare, perché si sono mostrate maggiormente equipaggiate, rispetto alle imprese tradizionali e alle organizzazioni non profit (Haigh & Hoffman, 2012), a contrastare tutte quelle questioni critiche che caratterizzano l'epoca in cui viviamo (Hockerts, 2015).

Tuttavia, mettere insieme mondi così diversi genera dei conflitti. Questo perché la dimensione non profit e la dimensione commerciale implicano visioni differenti su come operare e su quali siano le priorità da perseguire (Besharov & Smith, 2014). Di conseguenza, gli studiosi hanno investigato soprattutto sulle possibili modalità di gestione di tale conflitto. Ad esempio, Pache e Santos (2010) hanno proposto le seguenti strategie di ibridazione: *acquiescence*, *avoidance, defiance* e *manipulation*. Tuttavia, tali strategie non tentano di integrare le diverse logiche, ma cercano semplicemente di separarle una dall'altra (Mongelli et al., 2017). Altri due meccanismi proposti prendono il nome di *compromise* e *selective coupling* (Pache & Santos, 2013). Il primo approccio prevede di conformarsi in maniera parziale e possibilmente uguale alle diverse logiche. La tecnica di *selective coupling*, invece, sostiene che l'equilibrio tra obiettivi così diversi può essere ottenuto accoppiando e attuando alcuni elementi di entrambe le logiche

(Pache & Santos, 2013). Tuttavia, queste modalità trattano il conflitto come un qualcosa di nocivo per le organizzazioni. Ciò viene superato dalle strategie di integrazione, le cui pratiche sono coerenti con entrambe le logiche. In altre parole, le pratiche integrate sfruttano le stesse risorse per soddisfare in contemporanea richieste provenienti da logiche distinte. In questo modo, il conflitto viene annullato, poiché tramite gli stessi processi di distribuzione delle risorse vengono soddisfatte le istanze di entrambe le logiche (Battilana & Lee, 2014). In sostanza, tali strategie si basano sul fatto che gli elementi delle diverse logiche possono essere tra loro sinergici piuttosto che conflittuali (Mongelli et al., 2017). Ciò, secondo Mongelli et al. (2017), significa utilizzare una logica diversa dal solito per interpretare una certa situazione, poiché ciò può consentire l'emergere di nuove intuizioni e la scoperta di nuove opportunità. In altri termini, si fa riferimento all'innovazione sociale, ossia allo sviluppo e all'implementazione di nuove idee, attraverso approcci non convenzionali (Hmama, 2025). Questo vuol dire, ad esempio, vedere un lavoratore al posto di una persona inabile, un cliente al posto di un soggetto povero con basso reddito, un *asset* di valore al posto di un'attività benefica che deve essere finanziata a fondo perduto (Mongelli & Rullani, 2024). In sostanza, le imprese sociali cercano di trasformare *asset* apparentemente antagonistici in *asset* complementari (Hockerts, 2015). Ciò può essere fatto attraverso la costruzione di business model innovativi (Santos et al., 2015), che abbiano al centro processi di *empowerment* (Santos, 2012). In tal modo le imprese sociali abilitano le persone all'accesso di beni e servizi, da cui erano escluse, oppure alla creazione di valore all'interno del processo produttivo, offrendo loro un lavoro (Mongelli & Rullani, 2014). Includendo questi soggetti svantaggiati nei propri progetti imprenditoriali, le imprese sociali riescono a perseguire sia obiettivi di carattere economico sia sociale. Ciò consente loro da un lato di aumentare la propria produttività e i propri profitti e dall'altro di generare un impatto positivo, poiché consentono di integrare e reintegrare i propri beneficiari dando un ruolo sociale attraverso cui uscire dallo stato di emarginazione (Mongelli & Rullani, 2017).

Tuttavia, l'impatto creato è tanto maggiore quanti più partner collaborano per generarlo (Roche & Siebold, 2024). Queste relazioni di partenariato possono essere vitali per l'innovazione del business model, in quanto forniscono nuovi punti di vista utili. Questo perché combinando elementi provenienti da logiche diverse, adottate da ciascun ente, è possibile ottenere nuove risorse (De Silva et al., 2021). Queste ultime ricombinate in modo creativo possono portare a soluzioni e pratiche innovative (Mongelli et al., 2019). In

particolare, le *partnership* migliorano sia la legittimità interna sia quella esterna delle imprese sociali (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Grazie a ciò, il fenomeno delle imprese sociali può diffondersi: crescono in termini numerici e si divulgano le pratiche innovative sviluppate (Li et al., 2025). Di conseguenza, le *partnership* possono essere viste come potenti catalizzatori per un cambiamento a livello sistemico (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Tuttavia, affinché tali *partnership* vengano istituite, è necessaria una legittimità tra partner. È il presupposto affinché i due partner condividano tra loro risorse e co-creino valore insieme (Weidner et al., 2019), generando degli importanti risultati. Questi ultimi sono assai rilevanti, poiché consentono di ottenere un riconoscimento dalla società. In altre parole, vengono ritenuti dei segnali positivi dagli attori che conferiscono legittimità, poiché rappresentano la capacità dell'organizzazione di funzionare e, quindi, di essere uno strumento valido (Weidner et al., 2019). Tuttavia, questo argomento è stato esplorato solo da un punto di vista del settore privato (Li et al., 2025). Diventa quindi interessante esplorarlo dal punto di vista delle realtà non profit, soprattutto perché queste sono state definite come i partner più rilevanti per le imprese sociali (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Questa tesi ha, quindi, come obiettivo quello di indagare come le organizzazioni non profit considerano le imprese sociali, poiché dalla loro legittimazione può essere ottenuto un riconoscimento esterno, utile a espandere il fenomeno, divulgare le pratiche innovative (Li et al., 2025) e, quindi, generare un cambiamento sistemico (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022).

Capitolo 1. Le imprese sociali come organizzazioni ibride

1.1. Le organizzazioni ibride: imprese sociali come *Hybrid Organizations*

In biologia, quando si parla di "ibrido", si fa riferimento alla prole nascente tra due animali o due piante di razze e/o specie differenti. In altre parole, riguarda la mescolanza di popolazioni biologiche esistenti, attraverso cui si arriva a ottenere una nuova speciazione (Battilana & Lee, 2014). Hockerts (2015), prendendo spunto dal significato che viene dato in tale disciplina, definisce le organizzazioni ibride come una nuova "razza", la quale deriva dalla combinazione di elementi già presenti (Battilana & Lee, 2014): logiche, identità e forme organizzative, che all'apparenza sembrano tra loro incompatibili (Mongelli & Rullani, 2024).

Data questa definizione, gli ibridi potrebbero essere considerati come una forma minore rispetto a forme organizzative "pure", come lo sono le imprese o gli enti di beneficienza. In realtà, le organizzazioni ibride sono il prodotto di un incrocio consapevole delle caratteristiche principali delle specie organizzative da cui scaturiscono (Hockerts, 2015). Con quest'ultima affermazione si fa riferimento al concetto di "*hybrid vigor*". In genetica il fenomeno del vigore dell'ibrido, anche definito come eterosi, indica il miglioramento delle caratteristiche fenotipiche di un ibrido rispetto ai suoi genitori. Quindi, gli ibridi ottenuti dall'incrocio di due linee pure sono più vigorosi, resistenti e produttivi in confronto alle linee da cui derivano (Hockerts, 2015).

Come sottolineato in precedenza, le organizzazioni ibride originano dalla combinazione di vari elementi apparentemente incompatibili tra loro (Mongelli & Rullani, 2024). L'ibridità, quindi, può essere intesa come combinazione di identità organizzative multiple, di molteplici forme organizzative e di numerose logiche istituzionali. I filoni di ricerca relativi a ciascun ambito hanno fornito ognuno separatamente rilevanti contributi teorici in merito al concetto di ibridità (Battilana & Lee, 2014).

Quando si parla di identità organizzativa, si fa riferimento a una percezione condivisa dai membri dell'organizzazione riguardo a "chi è" e "cosa fa" l'organizzazione di cui fanno parte (Smith et al., 2013). Quindi, l'identità è definita come le caratteristiche centrali, distintive e durature di un'organizzazione (Battilana & Lee, 2014), che consentono di distinguerla dalle altre. Un'identità organizzativa chiara e coerente guida, orienta e unifica i membri di un'organizzazione verso un'azione collettiva condivisa. Le

organizzazioni ibride sono organizzazioni che assemblano due o più tipologie di identità, che normalmente non ci si aspetterebbe di vedere insieme (Smith et al., 2013).

Un secondo filone di ricerca teorizza l'ibridità come la combinazione di diverse forme organizzative. Quando si parla di forma organizzativa, si fa riferimento a una configurazione archetipica di strutture e pratiche che è considerata appropriata in un contesto istituzionale (Doherty et al., 2014). In altre parole, ogni forma organizzativa consiste in un particolare insieme di caratteristiche, le quali sono condivise dalle organizzazioni che adottano quella determinata forma (Battilana & Lee, 2014). Quindi, le singole organizzazioni manifestano determinate peculiarità, le quali consentono di collocarle all'interno di in una specifica categoria di organizzazioni, alla quale corrisponde una determinata forma organizzativa (Doherty et al., 2014). Infine, si può dire che le forme organizzative sono dei modelli socialmente legittimi utili a costituire le organizzazioni (Battilana & Lee, 2014).

Per capire quale forma organizzativa assume un'organizzazione, occorre, innanzitutto, analizzare le caratteristiche che la contraddistinguono. Ciò consente di determinare e identificare a quale categoria di organizzazioni appartiene. Ogni categoria di organizzazioni presenta caratteristiche strutturali generiche, che sono in qualche modo pure e indicative dei settori economici pubblico, privato e non profit. Questi ultimi sono tra loro distinti e riconoscibili (Doherty et al., 2014) e a essi è associata una determinata logica (Davies & Doherty, 2019). Tali categorie sono presentate come forme idealizzate, in cui le organizzazioni, attraverso l'allineamento con logiche e discorsi categoriali, acquisiscono legittimità. Sono tre le categorie, presentate da Doherty et al., (2014), che permettono di differenziare un'organizzazione dalle altre: organizzazioni del settore privato, organizzazioni del settore pubblico e organizzazioni del settore non profit. Le organizzazioni del settore privato sono guidate dalle forze di mercato per massimizzare il ritorno finanziario. Sono di proprietà degli azionisti. Vengono governate in base alla proprietà azionaria e generano entrate dalle vendite e dalle tariffe. Le organizzazioni del settore pubblico sono caratterizzate dall'essere guidate dai principi del beneficio pubblico e della scelta collettiva. Sono di proprietà dei cittadini e dello Stato e vengono finanziate attraverso la tassazione. Infine, le organizzazioni che rientrano nel settore non profit perseguono obiettivi sociali e ambientali. Sono di proprietà dei membri e vengono governate da rappresentanti, che vengono eletti attraverso elezioni private. Sono composte da una combinazione di dipendenti e volontari e generano entrate da quote

associative, donazioni e lasciti. In particolare, alle organizzazioni non profit è legalmente vietato la distribuzione di qualsiasi tipo di guadagno a coloro che hanno un interesse manageriale o di proprietà.

Dopo aver analizzato le caratteristiche che si manifestano all'interno di un'organizzazione e aver identificato la categoria a cui appartiene, è possibile indicare il tipo di forma organizzativa assunta. Alle organizzazioni private corrisponde la forma organizzativa privata; alle organizzazioni pubbliche corrisponde la forma organizzativa pubblica; alle organizzazioni non profit corrisponde la forma organizzativa non profit.

Nonostante ciò, tutte quelle organizzazioni, le cui caratteristiche non rispecchiano quelle presentate nelle varie categorie, assumono una forma organizzativa che viene etichettata come ibrida (Doherty et al., 2014). Le organizzazioni ibride sfumano i confini tra i settori privato, pubblico e non profit. Sono delle forme organizzative ibride, perché combinano proprietà associate alle organizzazioni private, pubbliche e non profit. In altri termini, sono forme organizzative ibride, perché attingono ad almeno due diversi paradigmi settoriali, a due differenti logiche e a due distinti sistemi di valore (Doherty et al., 2014).

Infine, la letteratura sulle logiche istituzionali sviluppa il concetto di ibridità come mescolanza di diverse logiche istituzionali. Queste ultime sono definite come degli schemi storici e socialmente costruiti di pratiche materiali, presupposti, valori, credenze e regole, attraverso i quali gli individui producono e riproducono la loro sussistenza materiale, organizzano il tempo e lo spazio e danno significato alla loro realtà sociale (Castellas et al., 2019). Pertanto, ogni distinta logica fornisce un insieme coerente di principi organizzativi per un particolare ambito della vita sociale (Besharov & Smith, 2014), guidando il comportamento degli attori (Dufays & Huybrechts, 2016). Tuttavia, spesso le logiche si sovrappongono, tanto che gli attori si confrontano e attingono a più logiche all'interno dei vari domini sociali e non solo tra di essi (Besharov & Smith, 2014).

Le logiche si manifestano a più livelli (Besharov & Smith, 2014). A livello societario, gli studiosi delineano sette distinti ordini istituzionali, ad ognuno dei quali viene associata una precisa logica, ossia: famiglia, comunità, religione, stato, mercato, professione e corporazione. Le istanziazioni delle logiche all'interno dei campi, delle organizzazioni e degli individui attingono e sono annidate all'interno di queste logiche a livello societario. Quindi, a livello sociale le logiche istituzionali pattuiscono le regole del gioco, le quali poi modellano le convinzioni e i comportamenti a livello organizzativo (Smith et al., 2013).

Le logiche istituzionali a livello societario si manifestano all'interno delle organizzazioni in un'ampia varietà di modi; tali modalità sono generate da fattori come il contesto geografico, storico e culturale in cui operano le organizzazioni, la dipendenza delle organizzazioni dai principali fornitori di risorse e le esperienze e le identità degli attori individuali (Besharov & Smith, 2014). Inoltre, la maggior parte delle organizzazioni incorporano più logiche. Le organizzazioni affrontano frequentemente ambienti in cui sono presenti più logiche istituzionali, riflettendole nelle loro strutture e pratiche (Besharov & Smith, 2014). In altre parole, le organizzazioni ibride sono entità che non sono semplicemente esposte al pluralismo istituzionale a livello di campo, ma che effettivamente costruiscono la loro natura su tale pluralismo, incorporando elementi provenienti da diverse logiche istituzionali (Mongelli et al., 2017).

Nonostante questi filoni teorici sull'ibridità si siano evoluti in letterature separate, Battilana e Lee (2014) ritengono che le varie intuizioni emerse da ognuna siano tra loro complementari. Infatti, gli autori sostengono che le logiche, definite a livello sociale, forniscono i materiali culturali attraverso i quali le forme organizzative sono costruite e riprodotte in un determinato settore. Una volta che queste forme vengono ampiamente adottate dalle organizzazioni in un campo di attività acquisiscono legittimità sociale e diventano istituzionalizzate. In altri termini, i modelli di organizzazione che prescrivono diventano dati per scontati all'interno di quel campo di attività. Una volta istituzionalizzate, le forme forniscono a loro volta i materiali culturali che i membri dell'organizzazione assemblano per formulare elementi essenziali dell'identità. L'identità di ogni organizzazione può essere unica, poiché può assemblare questi materiali culturali in modo diverso, ma la sua identità è almeno parzialmente espressa attraverso simboli che derivano il loro significato dalle forme esistenti. La combinazione di logiche, di forme organizzative e di identità coesiste, quindi. Questa coesistenza si riflette nel concetto di organizzazione ibrida, che tiene conto delle interrelazioni tra logiche, forme e identità nelle organizzazioni ibride.

Sono esempi di organizzazioni ibride le organizzazioni ambidestre, in quanto gestiscono due attività opposte, ossia attività di sfruttamento e di esplorazione. In altri termini, la loro ibridità è data dalla combinazione di due processi di innovazione apparentemente incompatibili, guidati da manifestazioni cognitive e comportamentali divergenti. Ibridi sono anche i modelli di business paradossali, dove la combinazione di elementi conflittuali, persino paradossali, determina il valore del modello stesso. Lo sono anche le

"*Spaghetti Organizations*", le quali uniscono una gestione decisionale flessibile priva di gerarchie e coerenza tra decisioni prese indipendentemente (Mongelli et al., 2017).
Un altro classico esempio di organizzazioni ibride riguarda le imprese sociali, anche definite come *Social Business Hybrids* (*SBH*) (Doherty et al., 2014). Queste ultime hanno come obiettivo quello di sviluppare soluzioni innovative volte ad affrontare un determinato e trascurato problema sociale (Santos, 2012), attraverso l'uso di meccanismi di mercato, volti a generare entrate necessarie per sostenere e replicare le varie attività (Doherty et al., 2014). Le imprese sociali, quindi, incorporano logiche contrastanti di benessere sociale e commerciale, combinano un'identità normativa derivante dalla loro missione sociale con un'identità utilitaristica derivante dalla loro attività commerciale (Smith et al., 2013) e fondono proprietà associate alle organizzazioni private, pubbliche e non profit (Doherty et al., 2014). Differiscono dalle classiche organizzazioni non profit, poiché si impegnano in attività commerciali, volte alla generazione di reddito come mezzo per raggiungere la sostenibilità finanziaria. Si distinguono, anche, dalle imprese tradizionali, poiché il loro focus finale non è il profitto. Quest'ultimo, infatti, viene considerato solo come uno strumento per perseguire la propria missione sociale, permettendo al contempo la propria sopravvivenza (Mongelli et al., 2017).
Le imprese sociali sono, quindi, una forma essenziale del fenomeno più ampio dell'organizzazione ibrida (Battilana, 2018). Di conseguenza, questa tesi si occuperà di analizzare le *HO*, utilizzando come riferimento principale le imprese sociali, proprio perché rappresentano un caso estremo di ibridazione (Battilana & Lee, 2014).

1.2. Le imprese sociali: obiettivo principale e ruolo nel sistema economico

Secondo Haigh e Hoffman (2012), né i modelli di impresa tradizionale, né le organizzazioni non profit, né lo Stato si prestano ad affrontare adeguatamente i problemi sociali che caratterizzano l'epoca in cui viviamo. Invece, risultano maggiormente equipaggiate per risolvere tali questioni le *Social Business Hybrids* (Hockerts, 2015).
Per comprendere al meglio tali affermazioni, occorre capire qual è la principale caratteristica che distingue i tradizionali modelli economici dalle imprese sociali, il ruolo che queste ultime hanno all'interno del moderno sistema economico e l'approccio utilizzato dagli imprenditori sociali. Tuttavia, quest'ultimo aspetto verrà analizzato nel capitolo successivo.

1.2.1. Differenza principale tra imprenditoria sociale e commerciale

Innanzitutto, ciò che consente di distinguere l'imprenditoria commerciale da quella sociale risiede nei concetti di creazione di valore e cattura di valore (Santos, 2012). La creazione di valore riguarda tutte quelle attività chiave che sviluppano l'offerta di mercato, oltre all'acquisizione di risorse, alla gestione dei canali e dei partner e all'uso della tecnologia (Davies & Chambers, 2018). Si verifica quando l'utilità aggregata dei membri della società aumenta, tenendo in considerazione il costo-opportunità di tutte le risorse impiegate (Santos, 2012). La cattura di valore, invece, afferisce ai flussi di entrata e alle strutture di costo dell'impresa (Davies & Chambers, 2018). Si manifesta quando l'attore principale è in grado di appropriarsi di una parte del valore creato, tenendo conto del costo delle risorse mobilitate per produrre tale valore. In sostanza, il concetto tradizionale di profitto non è altro che una stima del valore catturato da un'organizzazione (Santos, 2012).

Santos (2012) sostiene che la creazione di valore è una condizione necessaria per la cattura di valore; così come la cattura di valore è essenziale, in quanto assicura all'organizzazione non solo la sopravvivenza, ma anche un certo livello di crescita. Infatti, Haigh & Hoffman (2014), affermano che quest'ultimo sia indispensabile per dare vita a un'azienda vitale, stabile e influente. Tuttavia, Santos (2012) ritiene che queste due dimensioni non sono omogenee e che gli attori economici regolarmente devono far fronte a compromessi tra cattura di valore e creazione di valore. Massimizzare entrambe le entità all'interno della stessa unità organizzativa non è facile. Infatti, nella maggior parte dei casi, le organizzazioni incrementano una delle due dimensioni, accontentandosi dell'altra. Di conseguenza, Santos (2012) ritiene che le organizzazioni devono individuare qual è il loro focus dominante, ossia il loro obiettivo centrale, e scegliere se puntare sulla creazione di valore o sulla cattura di valore. Devono, inoltre, essere molto chiare e coerenti con la scelta fatta, poiché ha importanti implicazioni da un lato per le azioni organizzative e dall'altro per questioni di conformità. Qualsiasi percezione di cambiamento o ambiguità, infatti, può causare sconvolgimenti tra gli *stakeholder* e portare a una perdita di legittimità.

L'imprenditoria sociale è stata definita come quel processo che indentifica, valuta e sfrutta le opportunità con lo scopo di creare valore attraverso lo sviluppo di attività di carattere commerciale e l'uso di un vasto insieme di risorse. È guidata da obiettivi sociali, il cui perseguimento genera dei benefici che vanno a vantaggio dell'intera società (Rao-

Nicholson, et al., 2017). Si intuisce, quindi, che il focus predominante per le organizzazioni aventi una missione sociale è la creazione di valore (Santos, 2012), ossia la generazione di un impatto positivo (Mongelli & Rullani, 2017). Viceversa, le imprese tradizionali hanno come obiettivo quello di massimizzare il profitto. Di conseguenza, il loro focus risulta la cattura del valore (Haigh & Hoffman, 2014).

Quindi, gli imprenditori sociali si occupano di gestire tutte quelle attività percepite come aventi un alto potenziale di creazione di valore, ma un basso potenziale di cattura di valore. Questo perché tali attori economici sono maggiormente guidati dalla creazione di valore (Santos, 2012), ossia dalla risoluzione di importanti problemi sociali, da cui deriva un aumento del benessere collettivo piuttosto che un incremento del proprio benessere personale (Doherty et al., 2014). La dimensione relativa alla cattura di valore è comunque indispensabile. Tuttavia, a differenza delle imprese tradizionali, essa viene vista come funzionale per la creazione di cambiamenti ambientali e sociali positivi e per il mantenimento della propria autonomia (Haigh & Hoffman, 2012).

1.2.2. Ruolo dell'impresa sociale all'interno del sistema economico

Un altro importante aspetto su cui interrogarsi, per comprendere al meglio il fenomeno delle imprese sociali, riguarda il ruolo che queste ultime giocano all'interno dell'attuale sistema economico. Tuttavia, per definire quale parte ricoprono le imprese sociali, occorre analizzare l'architettura del sistema economico. Santos (2012) sostiene che in condizioni di mercato perfette, le imprese, inseguendo il proprio interesse personale, portano l'economia a risultati ottimali: da un lato le risorse vengono utilizzate nel modo migliore possibile e dall'altro gli individui fruiscono dei servizi e consumano quei beni che più aggradano a loro. Di conseguenza, ciò massimizzerà il benessere per la società. Quanto fin ora visto corrisponde alla metafora della "mano invisibile" proposta da Adam Smith. Le economie, però, non sono stazionarie. Infatti, l'emergere di nuovi bisogni, tecnologie e informazioni permette nuove opportunità, per migliorare l'organizzazione delle risorse e l'erogazione di beni e servizi. Solitamente, le imprese orientate al profitto investono risorse e competenze in specifiche aree di attività, in modo tale da acquisire efficienza nel campo in cui operano. Ciò può rendere le aziende miopi, cioè non in grado di cogliere le nuove opportunità, oppure le organizzazioni stesse possono decidere deliberatamente di non investire in nuove aree, in quanto caratterizzate da maggiore incertezza. Così facendo le imprese rimangono bloccate in visioni scorrette del mondo, le loro capacità più

importanti si tramutano in rigidità principali e il loro modello di business potrebbe risultare inadeguato rispetto al mutamento ambientale. Tuttavia, questa è solo una possibile strada. Spetta, infatti, agli imprenditori commerciali inseguire nuove opportunità di cattura di valore, attraverso la creazione di un nuovo mercato oppure tramite l'apporto di miglioramenti a servizi o prodotti già esistenti o mediante la modifica dei processi operativi, consentendo così un'importante riduzione dei costi. In particolare, è la concorrenza che forza le aziende consolidate a rivedere i propri processi aziendali, in modo tale da poter rimanere competitive nel mercato. Si può quindi dire che è l'imprenditoria commerciale il meccanismo dinamico e distribuito che consente di mantenere le economie in evoluzione, allocando e organizzando le risorse nel modo migliore, affinché la società possa trarne beneficio. Nonostante ciò, l'attività economica non può avvenire in un vuoto istituzionale. È essenziale la presenza del governo e delle sue istituzioni, per determinare l'infrastruttura legale del sistema e per farla rispettare. Inoltre, tale attore svolge anche una funzione regolatoria, stabilendo il quadro legale e di monitoraggio, per garantire che il mercato resti competitivo. Questa tipologia di competizione orientata dall'interesse personale in condizioni di mercato regolamentate è efficiente dal punto di vista economico, tuttavia, non sempre risulta equa. Questo si verifica perché le differenze nelle dotazioni iniziali di risorse e capacità danno luogo a disuguaglianze durante la fase di distribuzione delle risorse e del benessere. Per correggere tale situazione, i governi si impegnano anche in una funzione redistributiva, mediante il sistema fiscale e la copertura sociale, per tutelare gli individui e per garantire loro un certo livello di benessere. Nonostante ciò, i governi spesso non possiedono i fondi e le capacità necessarie per svolgere al meglio tale funzione, in particolare quando devono operare a livello locale attraverso azioni personalizzate. È in queste circostanze che intervengono le organizzazioni non profit, le quali sono composte da gruppi di cittadini che mostrano una certa preoccupazione nei confronti di una determinata disuguaglianza. Quindi, tali organizzazioni benefiche tentano di redistribuire le risorse, per ridurre le disuguaglianze, attraverso l'offerta gratuita o a prezzi modici di beni o servizi alle popolazioni più svantaggiate. Solitamente, ottengono risorse finanziarie dai governi, da organizzazioni filantropiche o attraverso donazioni da individui e ciò consente loro di poter raggiungere la missione sociale prefissata. Queste organizzazioni, quindi, rappresentano quel meccanismo che consente di ottenere un'economia più equa, per quanto concerne la distribuzione delle risorse e dei risultati economici.

Tale architettura del sistema economico potrebbe sembrare efficace. Tuttavia, Santos (2012) ritiene che non lo sia, in quanto occorre prendere in considerazione un ulteriore elemento che la indebolisce, ossia le esternalità. Queste ultime sono gli impatti generati dall'attività economica i cui effetti hanno delle implicazioni nei confronti di un soggetto terzo, che non è coinvolto direttamente nella transazione. Le esternalità possono essere positive oppure negative. Quando le esternalità si manifestano, le decisioni prese dagli attori, guidati dalla realizzazione di un interesse personale, non sono più ottimali per la società, in quanto non prendono in considerazione nelle loro scelte gli effetti che lo svolgimento delle loro attività producono sugli altri. Ignorare le esternalità negative nelle proprie considerazioni significa, ad esempio, adottare pratiche nocive per la società e per l'ambiente, sovrapprodurre o sovraconsumare, attività che causano danni. Viceversa, trascurare le esternalità positive nelle proprie scelte implica, generalmente, la subfornitura di beni, i quali creano valore per la società che è maggiore rispetto a quello creato per il singolo destinatario di quel bene. Di conseguenza, per ottenere un risultato economico ideale, occorre che tali esternalità vengano internalizzate dagli attori economici nelle proprie decisioni. Tuttavia, l'autoregolamentazione per le aziende, secondo Santos (2012), non è cosa facile, dato il loro obiettivo di cattura di valore. Infatti, Haigh & Hoffman (2012) dichiarano che la maggior parte delle imprese tradizionali non prende in considerazione nelle proprie scelte strategiche questioni di carattere ambientale o sociale, poiché ciò comporta dei costi che dovrebbero, invece, rimanere esternalizzati. Contemplare tali aspetti potrebbe nuocere il loro obiettivo, ossia la massimizzazione del profitto. Per questo motivo non vengono internalizzati, ma imposti alla società.

Per regolare queste situazioni, Santos (2012) dichiara che il governo gioca un ruolo importante. In particolare, sono tre i meccanismi governativi principali per gestire le esternalità negative. Questi sono la regolamentazione, la tassazione e la creazione di mercati. Quindi, il governo può:

- istituire dei regolamenti che obbligano a non adottare comportamenti che inducono alla produzione di esternalità negative;
- introdurre delle agevolazioni utili a diminuire lo svolgimento di attività che provocano esternalità negative;

- creare dei meccanismi di mercato che assegnano un valore economico a tali esternalità negative, in modo tale che gli agenti economici le incorporino nelle loro scelte.

Santos (2012) sottolinea che anche nel caso di fallimenti del mercato causati da esternalità positive il governo può intervenire per correggere tali situazioni. Infatti, può istituire organizzazioni governative attraverso cui fornire direttamente beni e servizi alle popolazioni svantaggiate, i quali però devono rappresentare beni pubblici, ossia beni che possiedono le caratteristiche di non rivalità e non escludibilità nel consumo. Varadarajan e Kaul (2018) indicano che un bene è non rivale quando il suo consumo da parte di un individuo non vieta ad altri di consumarlo. Invece, la non escludibilità fa riferimento a tutti quei beni che una volta forniti non prevedono meccanismi che consentono di impedire agli individui di consumarli. In alternativa, Santos (2012) afferma che il governo può costituire un sistema di sussidi pubblici, in modo tale da favorire e supportare gli attori economici privati a fornire tali beni o servizi. Tuttavia, esiste anche un altro insieme di beni, che non rientra nella categoria dei beni pubblici, ma che comunque genera sostanziali esternalità positive. Tali esternalità sono localizzate, ossia ne beneficia in modo sproporzionato un segmento specifico della popolazione. Tuttavia, se il gruppo in questione ha un potere rilevante, allora il governo avrà comunque un incentivo ad agire e sarà spinto a intervenire su quella parte di società che si preoccupa del problema. Ciò nonostante, il governo svolge diversi ruoli, possiede risorse limitate e spesso non dispone delle conoscenze necessarie per agire o potrebbe non rendersi conto della portata di determinate esternalità positive in un preciso ambito. Di conseguenza, alcune esternalità vengono tralasciate, perché invisibili, ritenute irrilevanti dalla società in generale o relative a fasce della popolazione meno potenti.

L'assenza di beni e servizi pubblici sia in termini di qualità sia di quantità e l'impossibilità ad accedere a beni e servizi privati a causa di fattori come la mancanza di accessibilità economica, di consapevolezza, di disponibilità e di adottabilità danno origine a una serie di problemi sociali (Varadarajan & Kaul, 2018). In altre parole, i fallimenti del mercato e del governo comportano una serie di criticità sociali. È proprio in questo contesto che entrano in gioco le imprese sociali. Queste ultime si occupano di sviluppare soluzioni innovative, attraverso attività caratterizzate da innovazione sociale volte ad affrontare i problemi che vengono trascurati (Rao-Nicholson et al., 2017) e che sono caratterizzati da importanti esternalità positive (Santos et al., 2015). Inoltre, si impegnano a promuovere

iniziative volte a sensibilizzare i membri della società informando loro sull'importanza di tali questioni critiche e sui relativi impatti che hanno, affinché possano essere presi in considerazione nei programmi futuri (Santos, 2012).

Quindi, gli imprenditori sociali svolgono il proprio ruolo all'interno di aree caratterizzate da forti esternalità positive, dove vi è un ampio potenziale di creazione del valore (Santos, 2012). Questo vuol dire che i benefici che scaturiscono dallo svolgimento delle suddette attività sono maggiori per la società rispetto a quelli accumulati dagli imprenditori (Haigh & Hoffman, 2012). Sono aree che non vengono prese in considerazione dalle imprese commerciali tradizionali, poiché il loro focus predominante è la cattura di valore, e dai governi, perché i benefici delle esternalità positive sono sia localizzati sia a favore di fasce meno potenti della popolazione.

Santos (2012), inoltre, precisa che la caratteristica distintiva dell'imprenditoria sociale, non è aiutare i segmenti più fragili della popolazione, bensì è la ricerca e l'identificazione di problemi trascurati contraddistinti da esternalità positive. Tuttavia, questi ultimi solitamente riguardano le popolazioni più svantaggiate.

Riassumendo, si può dire che gli imprenditori sociali non sono altro che soggetti economici che, grazie alla loro spinta nel creare valore senza preoccuparsi di quanto ne catturano, operano in aree di attività in cui si manifestano i fallimenti del mercato e governativi più gravi. Generalmente, queste aree riguardano gruppi vulnerabili. Quindi, gli imprenditori sociali sono attori istituzionali che svolgono un ruolo unico nel sistema economico, il quale non può essere sostituito in modo efficace da nessun'altra categoria.

1.3. Caratteristiche generiche delle imprese sociali

Le imprese sociali (s*ocial business*) sono imprese che progettano i loro modelli di business basandosi sull'alleviamento di un particolare problema sociale (Mitra et al., 2019). Quindi, perseguono una missione sociale, sviluppando contemporaneamente operazioni finanziariamente sostenibili, necessarie per garantire sopravvivenza e crescita (Santos et al., 2015). Le realtà ibride, per generare reddito e attrarre capitale, possono avvalersi dei modelli a scopo di lucro, dei modelli non profit oppure di entrambi (Mitra et al., 2019). Di conseguenza, possono strutturarsi legalmente secondo la forma profit, senza scopo di lucro oppure possono adottare entrambe le strutture (Haigh et al., 2015). In quest'ultimo caso, si fa riferimento al fatto che gli imprenditori sociali possono decidere di creare due differenti entità legali, ossia una for profit e l'altra non profit, in modo tale da gestire

separatamente le operazioni commerciali e sociali (Ebrahim et al., 2014). Tuttavia, data l'attenzione crescente verso le imprese sociali, sono emerse nel tempo nuove forme legali, le quali sono state create per rispondere meglio alle loro esigenze (Rawhouser et al., 2015). Quindi, le imprese sociali, oltre a poter scegliere tra le tradizionali forme for profit, possono optare per nuove categorie sempre for profit, le quali si adattano non solo agli ibridi a scopo di lucro, ma anche a quelli che si registrerebbero come nonprofit (Rawhouser et al., 2015). Negli Stati Uniti tali nuove forme prendo il nome di *Low-Profit Limited Liability Company* (*L3C*), *Benefit LLC*, *Benefit Corporation* e *Flexibile Purpose Corporation*. Il Regno Unito ha introdotto la *Community Interest Company* (*CIC*) (Rawhouser et al., 2015). In Italia, invece, sono state istituite le Cooperative Sociali (Doherty et al., 2014).

Le organizzazioni ibride possono emergere attraverso l'evoluzione e la trasformazione di entità esistenti, ma anche attraverso la creazione di nuove realtà, come soluzione all'esistenza di spazi di risposta fino a quel momento lasciati vuoti. Doherty et al. (2014) definiscono il primo caso con il termine ibridi organici. Invece, indicano con l'espressione ibridi attuati tutte quelle organizzazioni che fin dall'inizio sono state istituite come organizzazioni ibride.

Al giorno d'oggi, queste organizzazioni ibride, in particolare, le imprese sociali, stanno apparendo in una varietà di settori tra cui l'intermediazione finanziaria, la trasformazione alimentare, lo sviluppo software (Battilana, 2018), l'istruzione, l'ambiente (Santos et al.,2015), l'agricoltura e il commercio al dettaglio (Smith et al., 2013).

Le *social business* possono assumere qualsiasi dimensione, anche se tendono ad avere dimensioni micro, piccole o medie, e operano sia nei paesi sviluppati, che in quelli in via di sviluppo (Alberti & Garrido, 2017).

Un'ulteriore caratteristica riscontrabile nelle imprese sociali, che consente di differenziarle, riguarda le attività che vi vengono svolte. Le SE implementano un'ampia gamma di attività. Alcune sono destinate a promuovere obiettivi sociali, altre sono destinate a promuovere obiettivi finanziari e altre ancora possono supportare entrambi. Basandosi sul concetto di design organizzativo che rientra nella teoria organizzativa, la ricerca sulle organizzazioni ibride distingue tra organizzazioni integrate e differenziate. Un'entità ibrida che assume una struttura integrata cerca di combinare principi sociali e commerciali in tutte le sue attività (Battilana, 2018). In questo caso, dunque, gli obiettivi sociali e commerciali possono essere perseguiti *in tandem* (Castellas et al., 2019), in

quanto i clienti dell'organizzazione corrispondo anche ai beneficiari dell'impresa sociale (Ebrahim et al., 2014). La struttura differenziata viene adottata, invece, da quelle organizzazioni ibride i cui clienti e beneficiari appartengono a gruppi distinti (Ebrahim et al., 2014). Tale struttura implica che le attività non integrino congiuntamente obiettivi di carattere sociale ed economico (Castellas et al., 2019), proprio perché sono intrinsecamente distinte (Battilana, 2018). In altri termini, in un ibrido differenziato le attività progettate per servire i clienti e generare profitti sono separate da quelle destinate a raggiungere la propria missione sociale (Park, 2020). I profitti che derivano da tali attività commerciali servono, però, per finanziare le attività di carattere sociale, attraverso le quali vengono raggiunti i beneficiari (Ebrahim et al., 2014).

Inoltre, in base alla tipologia di attività praticate, le organizzazioni ibride possono essere divise in tre categorie: le imprese sociali di integrazione lavorativa, le organizzazioni ibride *Base-of-the-pyramid* (*BOP*) e gli ibridi del commercio equo e solidale (Alberti & Garrido, 2017). Le imprese sociali di integrazione lavorativa, definite in inglese con l'espressione *Work Integration Social Hybrids* (*WISEs*), hanno come obiettivo quello di reintegrare nel mondo del lavoro persone svantaggiate, alle quali viene consentito di conseguire un proprio reddito attraverso lo svolgimento di un'attività lavorativa (Hockerts, 2015). Questo modello cerca di apportare un cambiamento positivo nella società, attraverso lo sviluppo di competenze, l'implementazione di attività formative e l'erogazione di reddito a quelle persone che rischiano di essere escluse in maniera permanente dal mercato del lavoro (Smith et al., 2013). In altre parole, le *WISE*, nominate dall'ordinamento giuridico italiano come Cooperative di tipo B, assumono, sostengono, formano persone svantaggiate. Queste ultime, attraverso il loro lavoro, guadagnano un'entrata e acquisiscono capacità e competenze, che consentono loro di reintegrarsi nella società e diventare autonome (De Marchi et al., 2019). Sono modelli ibridi particolarmente comuni nei paesi sviluppati e sono emerse come un'alternativa alle politiche del mercato del lavoro (Hockerts, 2015). Tali imprese sociali, quindi, non realizzano un prodotto o un servizio differente da quello offerto dalle aziende tradizionali. Ciò che le distingue è la compagine lavorativa, composta in gran parte da persone precedentemente marginalizzate (De Marchi et al., 2019). I beneficiari per le *WISE* sono i propri dipendenti.

I modelli ibridi definiti come *Base-of-the-Pyramid*, ossia imprese che si rivolgono alla "base della piramide", offrono prodotti e servizi essenziali e di qualità a prezzi accessibili

(Alberti & Garrido, 2017). Adattano i loro prodotti, i loro processi e i loro sistemi di distribuzione, in modo tale da garantire un'offerta accessibile a coloro che dispongono di una bassa capacità di spesa. Si parla, in tal caso di innovazioni frugali, le quali consentono di ottenere prodotti semplici, convenienti e funzionali (De Marchi et al., 2019). Si rivolgono, quindi, a coloro che vivono in uno stato di povertà (Hockerts, 2015), le cui condizioni portano alla loro esclusione dall'acquisto di prodotti e servizi convenzionali (De Marchi et al., 2019). È una popolazione molto numerosa, che può essere posta alla base di un efficace business model (De Marchi et al., 2019). Tradizionalmente, tale mercato era preso in considerazione solo dalle multinazionali (Hockerts, 2015). Ora, invece, sono sempre più le organizzazioni ibride (Hockerts, 2015), che considerano il segmento *BOP* come un'occasione unica non solo per generare profitti, ma anche per apportare un cambiamento sociale positivo (De Marchi et al., 2019). Infatti, le imprese *BOP* da un lato perseguono obiettivi economici, grazie alle entrate derivanti dalla vendita di prodotti e servizi a prezzi bassi presso un mercato molto ampio, e dall'altro cercano di raggiungere obiettivi di carattere sociale, tramite, ad esempio, il miglioramento delle condizioni di vita delle persone (De Marchi et al., 2019). In questo caso, i beneficiari a cui si rivolgono le imprese *BOP* sono le persone che rientrano nella fascia povera della popolazione, le quali possono essere coinvolte come consumatori, come distributori e, anche se in rari casi, come dipendenti (De Marchi et al., 2019).

Infine, le organizzazioni ibride *Fair Trade* hanno come missione sociale quella di sviluppare relazioni commerciali, creando al contempo reddito per i produttori poveri ed emarginati e addebitando premi ai consumatori responsabili dei paesi sviluppati (Alberti & Garrido, 2017). Nell'ultimo decennio, il commercio equo e solidale si è trasformato da un mercato di nicchia di beneficienza a un mercato in forte espansione. Nel tempo, sono emerse numerose organizzazioni ibride del commercio equo e solidale, che, da un lato, competono con affermati enti di beneficienza e, dall'altro, con le tradizionali attività a scopo di lucro (Hockerts, 2015). Quindi, i beneficiari, a cui questa categoria di ibridi fa riferimento, sono i poveri produttori dei paesi in via di sviluppo, i quali rappresentano per le organizzazioni i propri fornitori (Hockerts, 2015).

Da quest'ultima considerazione si può dedurre che i beneficiari per le *SE* possono corrispondere a consumatori, fornitori o a dipendenti (Hockerts, 2015).

1.4. *Logic multiplicity* all'interno delle organizzazioni ibride

Per risolvere i complessi problemi sociali di oggi, come ad esempio la disoccupazione, la malnutrizione, le disuguaglianze, la mancanza d'accesso all'acqua potabile, la povertà (Doherty et al., 2014), sono necessari progetti organizzativi che attingono a molteplici logiche istituzionali, in modi innovativi e sinergici (Raynard, 2016). Questo perché, combinare numerose logiche aumenta l'eterogeneità delle informazioni a cui un'organizzazione può accedere e potenzia le sue capacità di trovare nuove ricombinazioni di conoscenze, per trovare soluzioni a dilemmi complessi (Mongelli et al., 2017).

Tra le varie entità che abbracciano diverse logiche istituzionali, vi sono, come già citato in precedenza, le imprese sociali (Smith et al., 2013). Queste ultime combinano la logica di mercato, proveniente dal mondo for profit, con la logica di welfare sociale, proveniente dal mondo non profit (Battilana, 2018), all'interno della stessa struttura organizzativa (Mongelli et al., 2017).

1.4.1. Logic multiplicity: fenomeno eterogeneo

Fino ad ora, l'impresa sociale è stata descritta come un'organizzazione che incarna due o più logiche, trattando questo fenomeno come relativamente omogeneo. Tuttavia, Besharov e Smith (2014) hanno dimostrato che esistono varie modalità in cui più logiche si possono manifestare internamente a un'organizzazione e che, in base a come vengono istanziate, si possono verificare diversi risultati. Infatti, in alcune organizzazioni la *logic multiplicity* produce conflitti interni, mentre in altre si fonde senza problemi. In determinati casi la presenza di più logiche porta alla paralisi e alla rovina dell'organizzazione, mentre in altri alla crescita e alla sopravvivenza, rendendo l'organizzazione più duratura, sostenibile e innovativa. Questi esiti, secondo, Besharov e Smith (2014) dipendono da come le logiche si relazionano all'interno di un'organizzazione. Ad esempio, in certe organizzazioni più logiche influenzano la missione e la strategia centrale, mentre in altre entità una singola logica è dominante e le altre risultano più periferiche.

Riassumendo, comprendere l'eterogeneità di questo fenomeno, ossia di come le logiche convergono in modi diversi sia conflittuali sia sinergici all'interno di un'organizzazione (Raynard, 2016), è fondamentale, perché ha significative implicazioni per la previsione dei risultati. In questa tesi, per esplorare questo argomento, utilizzeremo, principalmente,

lo studio condotto da Besharov e Smith e pubblicato nel 2014, nel quale viene presentato un framework che presenta quattro tipi ideali di *logic multiplicity*.

1.4.2. Logiche istituzionali

Per comprendere al meglio tale fenomeno, occorre, in primis, approfondire il concetto di logiche istituzionali. Queste ultime sono state definite come degli "schemi storici e socialmente costruiti di pratiche materiali, presupposti, valori, credenze e regole, attraverso i quali gli individui producono e riproducono la loro sussistenza materiale, organizzano il tempo e lo spazio e danno significato alla loro realtà sociale" (Castellas, Stubbs, Ambrosini 2019: 637). Prescrivono ciò che costituisce un comportamento legittimo e forniscono assunti su quali siano gli obiettivi idonei e quali siano i mezzi legittimi necessari per conseguire tali obiettivi (Pache & Santos, 2013). Andando più nel dettaglio, Mongelli, Rullani e Versari (2017) sostengono che le logiche istituzionali sono composte da vari elementi, che hanno tra loro ruoli diversi e che sono suddivisibili in due categorie. La prima categoria riguarda i portatori simbolici ed è formata dalle regole, dalle norme e dai sistemi di credenze. La seconda, invece, fa riferimento ai portatori materiali, i quali consistono nelle routine, negli artefatti e nei sistemi di relazioni. I portatori simbolici sono elementi intangibili o rappresentazioni che creano significato, identità e legittimità per le logiche istituzionali. Mentre, i portatori materiali sono elementi fisici e tangibili che incorporano e rendono visibili le logiche istituzionali. Nello specifico, i portatori materiali riproducono e concretizzano i materiali simbolici. Invece, i portatori simbolici danno un significato ai portatori materiali, in modo tale che questi ultimi abbiano senso all'interno della logica dei primi. "La relazione tra questi elementi sono il luogo in cui si manifesta la coerenza interna di una logica, collegando il livello materiale e simbolico della logica. È questo nesso che determina, ad esempio, se certe pratiche (portatori materiali) sono coerenti con le regole specifiche della logica (portatori simbolici); e se certi mezzi (portatori materiali) sono legittimi per perseguire certi obiettivi (portatori simbolici)" (Mongelli, Rullani, Versari 2017: 3).

In questa tesi, faremo riferimento alla logica relativa del mondo non profit e a quella del mondo commerciale. La logica del benessere sociale si fonda sull'obiettivo predominante di fornire e rendere accessibili prodotti e servizi, per soddisfare specifici bisogni locali (Mongelli et al., 2017). Di conseguenza, le risorse finanziarie sono viste come un mezzo per raggiungere tale obiettivo (Pache & Santos, 2013). Inoltre, questa logica prevede che

la forma organizzativa che meglio si addice per affrontare questi bisogni sociali sia la forma non profit. Questo perché il divieto di redistribuzione degli utili garantisce un continuo focus sulla missione sociale. In aggiunta, Pache e Santos (2013) individuano che la logica del welfare sociale prevede i seguenti aspetti:

- il controllo democratico come metodo più appropriato per supervisionare la strategia e le operazioni;
- la missione sociale come guida alla legittimità professionale. Di conseguenza, all'interno delle organizzazioni possono svolgere le varie mansioni sia i lavoratori sociali professionisti sia i volontari.

Andando più nel dettaglio, si può dire che le organizzazioni che adottano questa logica possiedono regole, norme e sistemi di credenze, ossia portatori simbolici, in linea con essa. I portatori materiali che concretizzano e riproducono questi portatori simbolici sono di fatto le relazioni con i donatori, le routine legate agli eventi di raccolta fondi e le campagne per sensibilizzare la società verso il problema affrontato. Questi sono tutti mezzi che non sviano l'organizzazione dal perseguimento del proprio obiettivo sociale. In contemporanea, queste iniziative sono caratterizzate da una governance democratica. Quest'ultimo è un portatore materiale, in quanto rappresenta un sistema di relazioni. Tale sistema incarna e riproduce i portatori simbolici legati alle regole di rappresentazione democratica, alle norme di partecipazione aperta e alle credenze sull'uguaglianza dei diritti. Solitamente, le organizzazioni del terzo settore usufruiscono dei portatori simbolici e materiali che delineano questa logica (Mongelli et al., 2017).

La logica commerciale, invece, ha come focus quello di vendere prodotti e servizi sul mercato, per produrre un surplus economico, il quale possa essere legittimamente distribuito ai proprietari (Mongelli et al., 2017). In questo caso, quindi, la fornitura di servizi e prodotti, i quali possono anche rispondere a bisogni sociali, è vista come un mezzo per raggiungere l'obiettivo di acquisizione del profitto (Pache & Santos, 2013). Inoltre, dato che tale logica riconosce come aspetti fondamentali l'efficienza e il controllo, Pache e Santos (2013) rilevano che queste caratteristiche siano meglio implementate dalle organizzazioni a scopo di lucro. Queste entità, infatti, assicurano agli azionisti il controllo sugli obiettivi e sulle operazioni economiche e indirizzano le risorse umane e finanziarie verso aree contrassegnate da alto rendimento economico. Secondo questa logica, il controllo gerarchico è, quindi, il meccanismo di governance più appropriato ed è anche reputato un mezzo legittimo per garantire la coerenza e un'ottimale allocazione

delle risorse. Infine, la logica commerciale prescrive che la legittimità professionale è delineata dall'expertise manageriale e tecnica (Pache & Santos, 2013). Dato che la logica economica prevede come caratteristica principale la competizione, la sopravvivenza nel mercato dipende dalla capacità degli attori di distinguersi dagli altri e di preservare un vantaggio competitivo. Per differenziarsi dai competitors, è necessario puntare sulla qualità di un prodotto. Quest'ultima è meglio perseguita da personale preparato e competente. Andando più nel dettaglio, Mongelli, Rullani e Versari (2017) identificano i portatori simbolici della logica commerciale nelle norme di massimizzazione del profitto e nelle credenze relative alle capacità delle procedure standard. Questi vengono materializzati e riprodotti da portatori materiali come i sistemi di relazioni basati sul mercato, le routine legate alla generazione e appropriazione del valore economico e gli strumenti artefattuali, come ad esempio il bilancio, attraverso cui vi è una rappresentazione numerica dei processi economici attuati dall'impresa. Questa logica viene tipicamente adottata dalle imprese for profit.

In sostanza, ogni logica fornisce un'interpretazione diversa della realtà, dando un differente insieme di significati alla stessa situazione, occultando certe caratteristiche, perché poco rilevanti o contradditorie rispetto all'assetto interno di quella logica, e ampliandone altre, poiché centrali o facilmente spiegabili attraverso gli strumenti interpretativi della logica (Mongelli et al., 2017).

1.4.3. Quattro presupposti critici per spiegare l'eterogeneità della logic multiplicity

Dalla definizione data alle logiche istituzionali, Besharov e Smith (2014) estrapolano quattro presupposti critici per la loro analisi sull'eterogeneità della *logic multiplicity*. Innanzitutto, suppongono che le logiche istituzionali a livello societario si manifestino all'interno delle organizzazioni in un'ampia varietà di modi; tale modalità è generata da fattori come il contesto geografico, storico e culturale in cui operano le organizzazioni, la dipendenza delle organizzazioni dai principali fornitori di risorse e le esperienze e le identità degli attori individuali.

In secondo luogo, suppongono che la maggior parte delle organizzazioni incorporino più logiche. Questo perché le organizzazioni affrontano frequentemente ambienti istituzionali, ossia ampi contesti sociali e culturali in cui sono presenti più logiche. Di conseguenza, queste ultime vengono riflesse dalle organizzazioni nelle loro strutture e pratiche. Le logiche istituzionali si manifestano e vengono trasmesse attraverso il

meccanismo delle influenze istituzionali, anche definite come domande istituzionali. Queste ultime, quindi, sono delle pressioni richiedenti conformità, le quali vengono esercitate dai referenti istituzionali sulle organizzazioni in un determinato campo (Pache & Santos, 2010). Le logiche istituzionali penetrano i confini organizzativi tramite le richieste istituzionali e Pache & Santos (2010) identificano due modalità principali, attraverso cui ciò avviene. La prima riguarda gli attori esterni all'organizzazione, i quali diffondono, promuovono e monitorano le richieste istituzionali mediante il campo. Tali attori possono consistere, ad esempio, in organizzazioni professionali, enti regolatori e agenzie di finanziamento. In particolare, esercitano pressioni di conformità tramite relazioni di dipendenza dalle risorse. Quando le organizzazioni dipendono da referenti istituzionali chiave per determinate risorse, allora è probabile che si conformino alle pressioni da loro esercitate, in modo tale da ottenere le risorse critiche necessarie per operare. Il secondo meccanismo, che consente alle richieste istituzionali di invadere i confini organizzativi, deriva dalle pratiche di assunzione e socializzazione. Infatti, i membri che compongono le organizzazioni, come ad esempio lo staff, i dirigenti, gli individui del consiglio di amministrazione o i volontari, trasmettono e promuovono le pratiche, le norme e i valori su cui sono stati formati. In sostanza, tali soggetti, essendo parte di gruppi sociali e professionali, mettono in pratica le logiche istituzionali che hanno appreso, le quali definiscono quali sono gli obiettivi più appropriati da raggiungere e i mezzi più idonei per conseguire tali obiettivi. Tuttavia, secondo Besharov e Smith (2014), il modo in cui le logiche influenzano strutture e pratiche può variare. In alcuni casi una logica può essere così dominante da eclissare le altre. In altri casi, le diverse logiche risultano così simili da fondersi per fornire un unico insieme di pratiche, assunzioni, valori, credenze e regole. In entrambi i casi, si fa riferimento a organizzazioni che inglobano più logiche, ma il tipo di *logic multiplicity* che esibiscono ha poco effetto sul funzionamento organizzativo. Tuttavia, possono verificarsi anche situazioni opposte, in cui le logiche incorporate dalle organizzazioni prevedono norme e pratiche contrastanti, che comportano un'influenza sul funzionamento organizzativo. Insieme, queste due prime assunzioni motivano la teorizzazione di Besharov e Smith (2014), che cerca di spiegare l'eterogeneità del modo in cui più logiche vengono istanziate all'interno delle organizzazioni.

La terza ipotesi fa riferimento al fatto che, se le logiche influenzano la cognizione e l'azione, allora anche gli attori possono influenzare il modo in cui le logiche sono istanziate

nelle organizzazioni. Le logiche istituzionali offrono ampi insiemi di giustificazioni culturali su cui gli attori si basano, sebbene non sempre consapevolmente, per supportare particolari pratiche e modi di essere. Allo stesso tempo, le pratiche e i modi di essere degli attori possono sia rafforzare sia sfidare i presupposti, i valori, le credenze e le regole considerate appropriate all'interno di un particolare ambito della vita sociale. Questa supposizione è centrale per il framework concepito dagli autori in questione, in quanto l'agenzia degli attori organizzativi e individuali contribuisce alla variazione del modo in cui più logiche vengono istanziate all'interno delle organizzazioni.

Infine, l'ultimo assunto si riferisce al fatto che la prevalenza di particolari logiche all'interno di un'organizzazione, così come la relazione tra esse, può variare nel tempo e nei contesti.

1.4.4. Dimensioni chiave della logic multiplicity: compatibilità e centralità

Besharov e Smith (2014), per spiegare l'eterogeneità di come le distinte logiche si possono presentare all'interno di un'organizzazione, hanno elaborato un modello per categorizzare le tipologie di *logic multiplicity*. Hanno costruito questo framework utilizzando due dimensioni chiave: la compatibilità e la centralità. La prima descrive il grado di compatibilità tra le istanze organizzative delle logiche multiple, ossia fa riferimento al grado in cui le istanze di molteplici logiche all'interno di un'organizzazione implicano azioni organizzative coerenti e rafforzanti. La seconda, invece, riguarda la misura in cui queste logiche si manifestano in elementi fondamentali e centrali per il funzionamento organizzativo. Gli autori concettualizzano la compatibilità e la centralità come due dimensioni continue, in modo tale che le organizzazioni possano teoricamente essere collocate in qualsiasi punto lungo ciascuna dimensione. Il livello di compatibilità e di centralità di un'organizzazione può variare e ciò è dovuto a influenze relative a fattori annidati e intrecciati a più livelli di analisi, inclusi le caratteristiche dei campi istituzionali, delle organizzazioni e degli individui.

Come già sottolineato in precedenza, la compatibilità riguarda il grado in cui le istanziazioni delle logiche implicano azioni organizzative coerenti e rinforzanti. Per quest'ultima, è più importante la coerenza tra gli obiettivi dell'azione organizzativa, rispetto alla coerenza riguardo ai mezzi necessari per raggiungere tali obiettivi. Questo perché gli obiettivi riflettono valori e credenze fondamentali e vengono valutati in base a una logica di appropriatezza, rendendoli difficili da sfidare o da modificare. I mezzi,

invece, vengono valutati in base a una logica di conseguenza e, quindi, risultano più modellabili. Ciò permette di intuire che la compatibilità è minore quando si riscontrano incoerenze tra gli obiettivi delle azioni organizzative, rispetto a quando le incoerenze coinvolgono solo i mezzi per raggiungere i suddetti obiettivi.

La compatibilità all'interno delle organizzazioni è influenzata da diversi fattori, ossia dalle caratteristiche a livello di campo, a livello organizzativo e a livello individuale.

Quando si parla di campo istituzionale, si fa riferimento a una parte più specifica dell'ambiente istituzionale, la quale comprende un insieme specifico di organizzazioni, collettivi e individui che interagiscono abitualmente tra loro attorno a un'area comune di attività. L'ambiente istituzionale è l'insieme delle norme, dei valori, delle credenze, delle leggi e delle aspettative della società, che definisce i modi corretti di organizzarsi e di comportarsi. Tali regole prendono forma e si applicano tra attori interconnessi all'interno del contesto specifico delimitato dal campo istituzionale. Quindi, i campi organizzativi sono il livello in cui i processi ambientali operano per modellare i comportamenti organizzativi (Pache & Santos, 2010). Besharov e Smith (2014) dichiarano che, a livello di campo, un fattore che ha delle significative implicazioni sul grado di compatibilità è il numero di istituzioni professionali assodate all'interno di un campo istituzionale e le relazioni esistenti tra esse. Le istituzioni professionali influenzano la compatibilità delle logiche presenti in un'organizzazione, in quanto condizionano la disponibilità dei membri che portano determinate logiche. Quando più gruppi professionali sono attivi all'interno di un campo istituzionale e competono per detenere risorse e potere, i membri di ciascuna professione enfatizzano la legittimità della loro base di conoscenze, rispetto a quella degli altri professionisti, per mantenere il controllo giurisdizionale. Questa situazione influisce negativamente sulla compatibilità, poiché ogni gruppo professionale cercherà di affermare la propria logica come unica e incomparabile rispetto a quelle sostenute dagli altri professionisti. Si verificano meno battaglie per il controllo giurisdizionale, risultando in una maggiore compatibilità logica, quando in un campo è attivo un solo gruppo professionale oppure quando un gruppo è chiaramente dominante rispetto agli altri o le diverse rivendicazioni relative ai differenti gruppi professionali non si sovrappongono.

Un altro aspetto che influenza la compatibilità riguarda le pratiche e le caratteristiche di un'organizzazione. Ad esempio, le pratiche di assunzione e di socializzazione influenzano chi entra a far parte dell'organizzazione, la natura delle logiche che portano e, di conseguenza, la compatibilità di tali logiche.

Infine, anche i membri stessi dell'organizzazione hanno un'influenza sulla compatibilità delle logiche. Questo perché esercitano un certo grado di agenzia mentre attingono, interpretano e mettono in atto selettivamente le logiche. L'uso delle logiche è influenzato in parte dalla natura delle loro relazioni extra e intra organizzative. Forti legami con attori del campo istituzionale, associati alle logiche che i membri portano all'interno dell'organizzazione, possono rafforzare l'influenza che tali logiche hanno sul comportamento. Viceversa, i legami più deboli riducono tale influenza. Quindi, consentono ai membri di deviare dalla logica in cui sono stati socializzati e di trarre le molteplici logiche in maniera più compatibile. Questo effetto derivante dai legami dei membri con il settore di appartenenza può essere controbilanciato dalle relazioni che si instaurano tra i vari individui che compongono l'organizzazione e dal loro grado di interdipendenza. Quando i membri hanno rapporti più stretti tra loro o sono più interdipendenti, allora sono maggiormente motivati a sviluppare modi più compatibili per attuare logiche multiple. Ciò consente un'azione organizzativa efficiente ed efficace e favorisce la coesione del gruppo. Questo, inoltre, aumenta la compatibilità logica all'interno dell'organizzazione, anche se le logiche in questione potrebbero rimanere incompatibili a livello di campo.

La seconda dimensione critica individuata da Besharov e Smith (2014), lungo la quale la *logic multiplicity* varia all'interno delle organizzazioni, è la centralità. Quest'ultima, come già definito in precedenza, riguarda il grado in cui più logiche vengono trattate come egualmente valide e rilevanti per il funzionamento organizzativo. Besharov e Smith (2014) sostengono che si ha una maggiore centralità quando più logiche sono istanziate in caratteristiche organizzative centrali per il funzionamento dell'organizzazione. Viceversa, la centralità è minore quando una singola logica guida le operazioni principali, mentre le altre si manifestano in attività periferiche, le quali non sono direttamente collegate al funzionamento dell'organizzazione.

Come visto per la compatibilità, anche la centralità può essere influenzata da diversi fattori, ossia dalle caratteristiche dei campi istituzionali, delle organizzazioni e dei singoli individui.

La struttura del campo è un fattore particolarmente rilevante per quanto concerne la centralità. In particolare, quando si tratta di campi altamente frammentati e moderatamente centralizzati. I campi sono frammentati (*fragmented fields*), quando includono gruppi distinti e non coordinati di attori istituzionali, da cui dipendono le

organizzazioni e ai quali appartengono logiche differenti, ognuna delle quali stabilisce quale comportamento è efficace e legittimo. Invece, il termine centralizzati indica che ciascun gruppo ha una chiara gerarchia. I campi altamente centralizzati si basano su un unico attore istituzionale principale, la cui autorità è sia formalizzata sia riconosciuta. Di conseguenza, tali soggetti hanno il potere necessario per risolvere potenziali divergenze e per imporre richieste relativamente coerenti alle organizzazioni. Viceversa, i campi decentralizzati sono insufficientemente formalizzati e non presentano attori dominanti, capaci di vincolare i comportamenti delle organizzazioni. In questi campi, le influenze istituzionali sono piuttosto deboli e, quando prescrivono azioni organizzative discordanti, possono essere ignorate dalle organizzazioni, proprio perché i referenti istituzionali non hanno né la capacità di monitorarle né le competenze per farle rispettare. Per le organizzazioni, i campi più complessi da destreggiare sono quelli caratterizzati da una moderata centralizzazione. Tali campi istituzionali sono composti da una serie di giocatori istituzionali, i quali sono tra loro disallineati e la cui influenza non è dominante, ma è sufficientemente potente da essere imposta alle organizzazioni (Pache & Santos, 2010).
Quindi, Besharov e Smith (2014) sostengono che i campi altamente frammentati e moderatamente centralizzati creano una certa pressione sulle organizzazioni, affinché si conformino, nelle operazioni centrali, alle logiche rappresentate da ciascun gruppo di attori, aumentando così la centralità.
La struttura dei campi istituzionali incide, quindi, direttamente sulla centralità. Le pratiche e le caratteristiche dell'organizzazione, invece, possono interagire con le caratteristiche del campo, portando a variazioni aggiuntive. Ad esempio, sia la missione sia la strategia di un'organizzazione costituiscono un elemento di variazione. Questo perché collocano un'organizzazione in una determinata posizione all'interno di un campo o all'intersezione di più campi e la espongono alle logiche utilizzate all'interno di quei campi. Quindi, quando la missione di un'organizzazione richiede di impegnarsi in compiti complessi, che coinvolgono più aree di competenza, allora è necessario attingere alle logiche che fanno capo a ciascuna area. Ciò implica un aumento del grado di centralità. Inoltre, anche i cambiamenti che l'ambiente istituzionale subisce, come ad esempio l'introduzione di nuove regolamentazioni o mutamenti nella disponibilità di risorse, possono provocare delle modifiche nella missione di un'organizzazione, le quali risultano necessarie al fine di ridurre l'incertezza. Tali modifiche, possono aumentare la centralità, introducendo così una nuova logica nell'organizzazione. La centralità delle logiche

organizzative può essere influenzata anche dalla dipendenza di un'organizzazione verso determinate risorse. Quando un'organizzazione dipende da un specifico attore o da un particolare gruppo di portatori d'interesse di risorse critiche, deve rispondere alle richieste associate a quello stakeholder o a quel distinto gruppo, anche se si oppone alla logica sottostante tali richieste. Viceversa, quando la relazione tra un'organizzazione e un particolare stakeholder non è caratterizzata da dipendenza, allora l'organizzazione può ignorare o resistere alla logica promulgata da quel specifico attore. Nonostante ciò, le organizzazioni possono attivamente ridurre la propria dipendenza da attori dominanti, modificando le pratiche di base e andando a includere pratiche conformi alle logiche di attori non dominanti. Tale strategia consente, alla fine, di aumentare la centralità.

Infine, la centralità delle logiche può essere condizionata anche da fattori che riguardano i singoli individui. Tra questi rientra, ad esempio, il grado di adesione a determinate logiche. Quest'ultimo dipende dalla rete sociale a cui fa riferimento l'individuo e dalla posizione organizzativa che ricopre. Tutti quegli attori che possiedono legami stretti con i referenti di un determinato campo, i quali sono legati a una specifica logica, tendono ad aderire con maggiore forza a quella logica rispetto a chi ha legami più deboli. Inoltre, alcune posizioni organizzative tendono a isolare i membri dall'influenza di determinate logiche presenti nel campo, mentre altre comportano una maggiore esposizione a influenze esterne. In questa maniera, fattori come i legami di rete e la posizione organizzativa informano la disponibilità, l'accessibilità e l'attivazione di una logica tra i membri dell'organizzazione e, quindi, l'influenza che quella logica ha sul comportamento dei membri. Quando i membri aderiscono fortemente a una logica, non solo cercano di sostenerla all'interno dell'organizzazione, ma la integrano nelle principali operazioni. Viceversa, quando l'adesione è debole, allora l'individuo, resistendo alle pressioni derivanti dagli attori a livello di campo, è meno propenso a integrarla all'interno dell'organizzazione. Quindi, le organizzazioni presentano una minore centralità quando i membri aderiscono fortemente a una sola logica e debolmente alle altre. Invece, quando le molteplici logiche esercitano un'influenza uguale sui comportamenti degli individui, allora l'organizzazione manifesta una maggiore centralità. Infine, anche il potere che il singolo membro ha all'interno dell'organizzazione, influisce sulla centralità. Una logica è più probabilmente integrata nelle pratiche organizzative principali quando i membri portatori di quella logica hanno una maggiore influenza. In sostanza, quando i rappresentanti di logiche multiple possiedono un potere equivalente, la centralità

aumenta. Viceversa, in tutte quelle organizzazioni in cui vi è una notevole differenza di potere, allora la centralità tende a essere minore.

1.4.5. Quattro tipi ideali di logic multiplicity

Nel paragrafo precedente sono state analizzate le due dimensioni chiave che caratterizzano il fenomeno della *logic multiplicity*. Compatibilità e centralità sono, quindi, le due dimensioni critiche che consentono di comprendere come e in che misura un'organizzazione può incarnare diverse logiche.
Dalla combinazione di queste due dimensioni, Besharov e Smith (2014) hanno ricavato il loro framework, che consente di comprendere le modalità di come le varie logiche si possono manifestare all'interno delle organizzazioni. In particolare, sono emersi quattro tipologie ideali di organizzazioni, le quali sono state definite dagli autori nel seguente modo: *estranged*, *aligned*, *dominant* e *contested*.

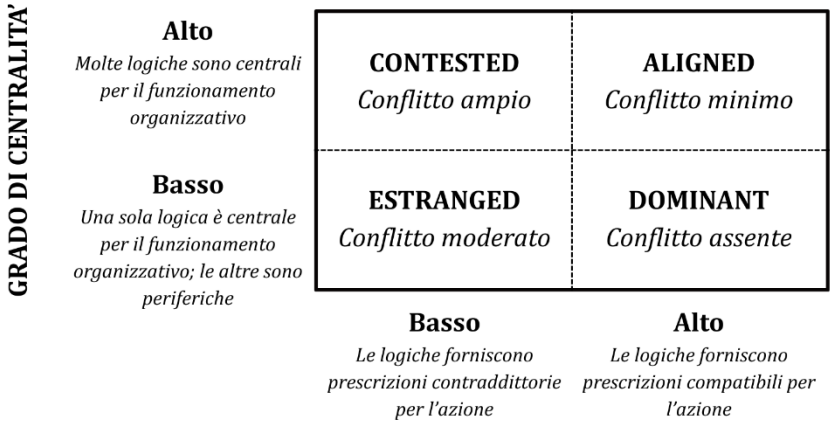

Figura 1: Tipologie di logic multiplicity all'interno delle organizzazioni
Fonte: Besharov & Smith, 2014

Le organizzazioni che assumono il modello definito da Besharov e Smith (2014) come *estranged* incarnano al loro interno logiche caratterizzate da una bassa compatibilità e una bassa centralità. Ciò sta a significare da un lato che le logiche, avendo una bassa compatibilità tra loro, offrono delle implicazioni incoerenti per l'azione organizzativa. Di conseguenza, gli attori devono confrontarsi con obiettivi e mezzi divergenti. Dall'altro, la bassa centralità fa sì che solo una logica influenzi il funzionamento organizzativo. In sostanza, queste tipologie di organizzazione mostrano una minore ambiguità e

complessità su quale sia la logica che guida l'azione organizzativa. Nonostante ciò, devono comunque confrontarsi con una o più logiche periferiche, le quali sono in contrasto con quella dominante. Nelle organizzazioni *estranged* possono emergere dei conflitti. Questi ultimi, però, risultano moderati e trattabili. Tali organizzazioni si confrontano, perciò, con obiettivi organizzativi incoerenti. Tuttavia, una delle logiche presenti domina le altre, permeando nella missione, nella strategia, nella struttura, nell'identità e nelle pratiche dell'organizzazione. Di conseguenza, la risoluzione di conflitti interni avviene prendendo in considerazione la logica dominante.

I modelli organizzativi *aligned*, invece, presentano una molteplicità di logiche contraddistinte da alta compatibilità e alta centralità. L'elevata compatibilità porta gli attori ad attingere a logiche che offrono implicazioni coerenti per l'azione organizzativa. Invece, l'alta centralità fa sì che tutte le logiche abbiano egual rilevanza e influenza per quanto concerne il funzionamento organizzativo. Per cui, il nucleo organizzativo risulta unito, nonostante rifletta obiettivi, valori, identità e pratiche associate a più logiche.

In questa tipologia di organizzazione il conflitto è minimo. Questo perché l'elevata centralità comporta sì la nascita di un potenziale disaccordo, in quanto i membri non hanno una chiara indicazione di quale logica prevalga, ma ciò viene controbilanciato dall'alto grado di compatibilità, il quale rende gli obiettivi organizzativi tra loro coerenti, riducendo al minimo l'effetto del potenziale conflitto.

Le organizzazioni *dominant* presentano logiche multiple contraddistinte da un elevato grado di compatibilità e un basso grado di centralità. Ciò sta a indicare che gli obiettivi rivolti all'azione organizzativa sono tra loro coerenti e che le strutture organizzative fondamentali si basano su una singola logica. Quindi, vi è una logica che domina, la quale è supportata e rafforzata da una o più logiche sussidiarie. In queste tipologie di organizzazione i conflitti sono limitati o addirittura nulli. Il basso livello di centralità fa sì che una sola logica orienti l'operato dei membri, la quale è la stessa che influenza missione, strategia, struttura, identità e pratiche di lavoro delle organizzazioni. Inoltre, anche se i membri sono influenzati da una seconda logica, l'elevato grado di compatibilità tra le logiche determina implicazioni complementari per gli obiettivi organizzativi e consente a più logiche di coesistere in maniera pacifica all'interno delle organizzazioni in questione.

Infine, l'ultimo modello descritto da Besharov e Smith (2014) viene definito come *contested*. Queste organizzazioni incarnano più logiche, le quali sono caratterizzate da

bassa compatibilità e alta centralità. In primo luogo, la bassa compatibilità porta i membri a confrontarsi con obiettivi, valori e identità tra loro differenti, oltre che a strategie e pratiche diverse per raggiungere tali obiettivi. Invece, l'alta centralità fa sì che le logiche multiple si contendano il dominio. Non essendoci una gerarchia tra esse, non c'è una logica che prevale sulle altre. Tutto ciò porta alla nascita di conflitti interni.

In altre parole, l'alto grado di centralità implica che le varie logiche siano integrate nella missione, nella strategia, nella struttura, nell'identità e nelle pratiche organizzative principali e che siano rappresentate dai membri dell'organizzazione, senza però avere una chiara gerarchia. La bassa compatibilità, invece, prevede che i membri siano influenzati da logiche che offrono implicazioni incoerenti per quanto concerne l'azione organizzativa, creando aspettative conflittuali sugli obiettivi e rendendo difficile stabilire quali di essi debbano prevalere. Di conseguenza, è molto probabile che si creino delle dinamiche conflittuali e che si verifichino scontri ripetuti su questioni che riguardano missione, strategia, struttura, potere, risorse e identità. Tali scontri, oltre a generare conflitti interni difficili da gestire, rendono complicato per l'organizzazione riuscire a stabilire la propria legittimità e a ottenere un supporto dagli stakeholder esterni rilevanti. In altri termini, queste dinamiche portano l'organizzazione a vivere in uno stato di instabilità, minacciandone la sopravvivenza.

Quindi, in base a come varia il grado di compatibilità piuttosto che quello di centralità, le organizzazioni ibride possono essere *estranged*, *aligned* oppure *contested*. Le imprese sociali rappresentano per la maggior parte dei casi il modello *contested*. Il conflitto, tra le due logiche che incarnano, è intrinseco alla natura delle imprese sociali (Mongelli et al., 2017). In altre parole, queste ultime sono per natura luoghi di contraddizione, in quanto devono affrontare da un lato le richieste istituzionali che si basano sulla logica di welfare sociale e dall'altro far fronte alle influenze istituzionali che si fondano sulla logica di mercato (Pache & Santos, 2013).

Quindi, il modello *contested* rappresenta il tipo di organizzazione più difficile da gestire, poiché la presenza di logiche multiple, caratterizzate da alta centralità e bassa compatibilità, porta a ripetuti scontri (Besharov & Smith, 2014). Tali organizzazioni non solo vivono una situazione di pluralità istituzionale, ma trasformano quest'ultima in complessità istituzionale, proprio perché, incarnando logiche divergenti, che forniscono prescrizioni contraddittorie per l'azione, rischiano di subire conflitti provenienti da richieste e pressioni istituzionali incongruenti (Mongelli et al., 2017). Le tensioni che le

organizzazioni ibride sperimentano derivano dal fatto che soddisfare alcune richieste istituzionali potrebbe richiedere di violarne altre (Faruq & Hoque, 2023). Infatti, le imprese sociali rischiano di trascurare la loro missione sociale, nel tentativo di generare ricavi. Tale rischio prende il nome di *mission drift*. In altri termini, le *social business* e i loro membri rischiano di perdere di vista il loro obiettivo e i loro valori, nel loro sforzo di perseguire la sopravvivenza e l'efficienza organizzativa. Questo rischio è particolarmente acuto per due ragioni principali. In primo luogo, poiché tali organizzazioni dipendono dai ricavi generati commercialmente per sostenere le loro operazioni, il rischio che corrono è quello di dare priorità alle attività commerciali, grazie alle quali generano i fondi necessari per garantire la propria sopravvivenza, rispetto a quelle sociali, attraverso cui raggiungono la propria missione sociale. Il secondo aspetto riguarda la conseguenza che deriva dalla *mission drift*, la quale è particolarmente grave per le imprese sociali, in quanto minaccia la loro stessa ragion d'essere. Infatti, se le imprese sociali trascurano la loro missione sociale, non riusciranno a raggiungere il loro obiettivo di creare e consegnare valore sociale ai loro beneficiari (Ebrahim et al., 2014). Oltre al rischio di *mission drift*, le imprese sociali possono anche vivere il rischio di *mission look-in*. Si tratta della situazione opposta, in cui il perseguimento della missione sociale prende priorità rispetto al conseguimento dei ricavi. In questo contesto, quello che si verifica non è solo una minore produttività economica, ma anche un minore impatto sociale (Mongelli & Rullani, 2024). Ciò consente di comprendere che il conflitto, proveniente dall'unione di due logiche istituzionali opposte ed entrambe rilevanti per l'organizzazione, deve essere gestito, in modo tale che le organizzazioni ibride e più nel dettaglio le imprese sociali possano continuare a operare e a produrre impatto sociale.

Quindi, questo studio mira a comprendere come le imprese sociali riescano a combinare obiettivi sociali e finanziari contemporaneamente, in modo da essere sostenibili economicamente, ma senza perdere di vista la loro missione sociale, e a rispondere agli interessi divergenti dei vari stakeholder critici. In particolare, nei paragrafi successivi verrà esplorato come le *Social Business Hybrid* cercano di gestire il conflitto e le varie sfide che emergono dalla combinazione di logiche istituzionali apparentemente incompatibili. Approfondire questi aspetti è rilevante, perché le imprese sociali potrebbero giocare un ruolo importante nella creazione di un ecosistema e nello sviluppo di business model che favoriscano l'allineamento tra business e impatto sociale (Rullani, 2019), permettendo così alle imprese tradizionali di sfruttare le opportunità che le organizzazioni ibride

possono offrire (Hockerts, 2015). In altre parole, una maggiore consapevolezza della capacità delle imprese sociali nella gestione delle tensioni e nella loro trasformazione in potenziali motori di innovazione e imprenditorialità può fornire rilevanti intuizioni su come le imprese for profit possano occuparsi al meglio della propria responsabilità sociale (Smith et al., 2013) e su come possano soddisfare le numerose richieste di amplificare il loro impatto positivo sulla comunità, sull'ambiente e sulla vita dei singoli individui (Battilana, 2018). Infatti, attualmente l'ecosistema circostante è ancora principalmente organizzato attorno alle categorie di organizzazioni a scopo di lucro e non a scopo di lucro, le quali forniscono modelli riconosciuti come legittimi. La distinzione tra attività economiche e sociali continua a formare la base delle leggi e delle politiche pubbliche, così come le corrispondenti norme culturali e credenze. Mentre le aspettative sociali in cambiamento e le nuove leggi offrono opportunità per l'organizzazione ibrida, la premessa delle leggi esistenti, delle regolamentazioni, delle norme industriali, dei sistemi di monitoraggio e delle mentalità dei finanziatori spesso va contro la ricerca congiunta di obiettivi sociali e finanziari (Battilana, 2018).

1.5. Tensioni e sfide affrontate dalle imprese sociali

Nel paragrafo precedente, è emerso che le imprese sociali, impegnandosi in missioni sociali e in attività commerciali, affrontano delle difficoltà nell'ottenere legittimità con gli stakeholder, nel mantenere gli impegni verso obiettivi sia sociali sia commerciali e nel gestire le relazioni interne tra i membri (Smith et al., 2013). Quindi, nel tentativo di trovare un equilibrio tra il perseguimento di obiettivi commerciali e sociali, le organizzazioni ibride sperimentano delle tensioni (Doherty et al., 2014), le quali possono derivare da pressioni interne oppure esterne (Battilana, 2018). Per comprendere efficacemente le imprese sociali, occorre approfondire tale argomento. Pertanto, risulta utile interrogarsi su quale sia la natura di queste tensioni, su come si manifestino e su come le imprese sociali cerchino di gestirle (Smith et al., 2013). In maniera specifica, questo aspetto delle imprese sociali è stato affrontato dagli studiosi in diverse modalità, utilizzando differenti lenti teoriche.

Innanzitutto, occorre chiarire il concetto di tensione, la quale viene definita da Faruq e Hoque (2023) come quella situazione in cui l'accettazione di elementi tra loro contradditori, ma correlati, che esistono simultaneamente e persistono nel tempo, diventa necessaria per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Smith, Gonin e Besharov (2013) forniscono un'utile categorizzazione delle tensioni che si possono presentare all'interno delle imprese sociali, la quale è stata presa in considerazione anche da altri studiosi come Park (2020) e Faruq e Hoque (2023). Smith, Gonin e Besharov (2013), quindi, classificano le tensioni in quattro gruppi: *performing tensions*, *organizing tensions*, *belonging tensions* e *learning tensions*.

Secondo questi autori, le *performing tensions* emergono quando le organizzazioni cercano di raggiungere obiettivi vari e conflittuali o si sforzano di affrontare richieste incoerenti provenienti da molteplici stakeholder. Smith, Gonin e Besharov (2013) sostengono che gli obiettivi associati a una missione sociale mirano a fare la differenza e molteplici stakeholder possono ottenere un beneficio dal loro perseguimento. Valutare i progressi verso questi obiettivi, però, comporta l'uso di metriche qualitative, che risultano spesso ambigue e non standardizzate. Gli obiettivi associati alle iniziative imprenditoriali fanno riferimento, invece, al successo commerciale e alla redditività. Questi ultimi, a differenza degli altri, vengono misurati con metriche specifiche, quantitative e standardizzate e si rivolgono a specifici stakeholder, ossia a proprietari e a investitori. Questi obiettivi, queste metriche e questi stakeholder danno luogo a diverse richieste tra loro contrastanti. Di conseguenza, Smith, Gonin e Besharov (2013) dichiarano che sono diverse le sfide a cui gli imprenditori sociali vanno in contro. Innanzitutto, una domanda che si devono porre riguarda: come definire il successo tra obiettivi contraddittori. Dare una risposta a quest'ultima non è cosa semplice, in quanto il successo in un dominio è considerato, spesso, un fallimento nell'altro. Infatti, i risultati considerati successi per la missione sociale potrebbero essere dei fallimenti per quanto concerne gli obiettivi finanziari e viceversa. Anche Doherty, Haugh e Lyon (2014) sostengono che le imprese sociali, avendo una duplice missione, potrebbero riscontare dei disaccordi in merito alla definizione di quali siano le priorità principali. Da un punto di vista manageriale, le tensioni che le imprese sociali si trovano a dover affrontare, quindi, sorgono dal tentativo di massimizzare sia le prestazioni finanziarie sia quelle sociali. In altre parole, si manifestano quando la ricerca di obiettivi legati alla dimensione del welfare entra in conflitto con la razionalità manageriale, che, invece, dà priorità agli obiettivi di carattere aziendale. I manager, quindi, sono chiamati a trovare modi creativi che consentano di bilanciare questi duplici obiettivi, affinché l'organizzazione non si allontani dalla propria missione duale. Inoltre, per raggiungere sia gli obiettivi sociali sia quelli commerciali, possono sorgere delle controversie anche per quanto riguarda l'allocazione delle risorse

all'interno delle organizzazioni. La mancanza di consenso su come far fronte ai dilemmi che caratterizzano tali duplici obiettivi può sfociare in importanti paralisi decisionali (Battilana, 2018). Un'altra sfida critica, secondo Smith, Gonin e Besharov (2013), riguarda la definizione di come riuscire a sostenere gli impegni verso obiettivi contrastanti nel tempo, attraverso l'utilizzo di metriche sia sociali sia finanziarie. Tendenzialmente, si tende a prediligere metriche che sono quantificabili, chiare e orientate al breve termine rispetto a quelle che risultano più qualitative, ambigue e orientate al lungo termine. Nel caso delle imprese sociali, optare per l'uso di metriche quantificabili può portare gli obiettivi aziendali a diventare dominanti. Allo stesso tempo, la passione e l'impegno degli imprenditori sociali possono portare alla dominanza della missione sociale. Trovare un equilibrio tra questi due mondi è essenziale per la sopravvivenza dell'organizzazione.

Le *organizing tensions*, secondo Smith, Gonin e Besharov (2013), emergono attraverso l'impegno verso culture, pratiche, processi e strutture organizzative, che risultano tra loro contraddittori. Svolgere attività sociali e commerciali contemporaneamente implicherebbe l'assunzione di profili professionali ibridi, ossia persone con competenze sia sociali sia commerciali, oppure di persone predisposte a intrecciare obiettivi assai differenti in un'unica attività. Non è facile, però, per le organizzazioni ibride trovare talenti ibridi o individui con tali capacità (Battilana, 2018). Di conseguenza, le imprese sociali possono assumere talenti specializzati, ossia persone che hanno una profonda esperienza e conoscenza o nel settore sociale o in quello puramente commerciale. Tuttavia, Battilana, Pache, Sengul e Kimsey (2019) sottolineano che questo approccio all'assunzione, definito *mix-and-match* (Battilana & Dorado, 2010), può portare a scontri ripetuti tra i vari gruppi, in quanto potrebbero non comprendersi tra loro, poiché ognuno è sostenitore della propria logica. Pertanto, i leader devono imparare a gestire team eterogenei (Doherty etal.,2014). Inoltre, la carenza di risorse finanziarie da parte delle imprese sociali, molte volte, limita l'accesso per queste ultime a personale altamente qualificato, in quanto gli stipendi sono più bassi rispetto al tasso di mercato (Doherty et al., 2014). Le imprese sociali possono perseguire un'ulteriore via, ossia quella di assumere individui che non hanno esperienza in nessuno dei due campi e, quindi, che non sono influenzati né dalla logica sociale né da quella economica. Si parla in tal caso di approccio a "tabula rasa" (Battilana & Dorado, 2010). Questa modalità permette alle organizzazioni di sviluppare un'identità condivisa tra i membri, consentendo di trovare un equilibrio tra le logiche che

si cerca di combinare. Nonostante ciò, anche questa opzione presenta delle limitazioni. In primo luogo, inserire all'interno delle organizzazioni persone senza esperienza può ridurre la produttività. Inoltre, richiede un importante investimento per quanto concerne la formazione di tali individui (Battilana et al., 2019). Oltre ad assumere personale, le imprese sociali possono disporre di un'altra importante risorsa, ossia i volontari, i quali forniscono gratuitamente il loro tempo e le loro competenze. Tuttavia, la presenza di volontari richiede alle *social business* di gestire adeguatamente le diverse aspettative ed esigenze che emergono dai volontari e dai dipendenti, in modo tale da creare un ambiente lavorativo armonioso. In particolare, devono prestare attenzione nei confronti dei volontari, in quanto, a differenza degli individui reclutati, se in disaccordo con la direzione strategica intrapresa dall'organizzazione, hanno maggiore libertà di andarsene (Doherty et al., 2014).

Le organizzazioni ibride oltre a capire chi assumere, devono anche individuare come far socializzare tra loro le figure reclutate (Smith et al., 2013). La socializzazione è un processo fondamentale, attraverso il quale le organizzazioni istruiscono e consolidano i valori e i comportamenti desiderati nei propri collaboratori. Permette, quindi, di formare i dipendenti e contribuisce a sviluppare i valori, i comportamenti, le capacità necessarie per perseguire contemporaneamente i duplici obiettivi che caratterizzano le imprese sociali (Battilana, 2018). Definire i processi di socializzazione rappresenta una sfida importante per le organizzazioni ibride, poiché attraverso essa è possibile mitigare le tensioni che nascono dal tipo di assunzione che viene adottato (Battilana, 2018).

Smith, Gonin e Besharov (2013) riscontrano che le tensioni organizzative si manifestano anche quando le organizzazioni ibride devono scegliere la struttura organizzativa e la forma legale più appropriata per le loro attività. Le imprese sociali devono scegliere se optare per una struttura differenziata oppure per una struttura integrata, per una forma legale profit, non profit o se adottare una delle nuove forme organizzative istituite. Come già menzionato in precedenza, oltre alle forme organizzative consolidate, le *social business* possono applicare nuove forme organizzative, le quali permettono di adattarsi meglio alle loro esigenze. In particolare, negli Stati Uniti tali nuovi status legali prendono il nome di *Low-Profit Limited Liability Company* (*L3C*), *Benefit LLC*, *Benefit Corporation* e *Flexibile Purpose Corporation*. Il Regno Unito ha introdotto la *Community Interest Company* (*CIC*) (Rawhouser et al., 2015). In Italia, invece, sono state istituite le Cooperative Sociali (Doherty et al., 2014). Tuttavia, i consulenti legali non consigliano di optare per questi

recenti status ibridi, poiché ancora poco conosciuti e, quindi, caratterizzati da incertezza (Battilana, 2018).

Le *belonging tensions*, invece, sono legate a questioni di identità. Ad esempio, i leader potrebbero dover fornire dei chiarimenti ai propri collaboratori, i quali potrebbero chiedersi se l'organizzazione sia più allineata alla sfera non profit o a quella for profit (Smith et al., 2013). Battilana (2018), infatti, riconosce che i dipendenti di un'organizzazione ibrida possono riscontrare delle difficoltà nel coniugare identità tra loro opposte, in quanto devono conciliare valori tra loro contrastanti, provocando in loro tensioni cognitive oppure stress emotivo. Inoltre, si possono creare dei sottogruppi interni, in base a come i membri si identificano alle identità che l'organizzazione ingloba, provocando così dei disaccordi interni (Smith et al., 2013). Infatti, ogni gruppo, identificandosi in una determinata logica, cercherà di imporre le proprie credenze e i propri interessi normativi agli altri (Raynard, 2016). Di conseguenza, si possono riscontrare problemi di comunicazione, poiché i vari gruppi potrebbero preferire certi discorsi rispetto ad altri oppure non trovare punti in comune (Battilana, 2018).

Tuttavia, le imprese sociali non solo si devono occupare dei propri dipendenti, ma anche degli stakeholder esterni. Questi ultimi potrebbero apprezzare lo sforzo dell'organizzazione di unire due domini differenti, ma, nonostante ciò, cercheranno comunque di connettersi con l'organizzazione secondo i valori, i principi e le norme che li contraddistinguono (Smith et al., 2013). Gli stakeholder esterni sono particolarmente importanti per le organizzazioni ibride, poiché sono costoro che conferiscono legittimità alle organizzazioni. Per sopravvivere e crescere, le organizzazioni ibride dovrebbero essere viste come legittime dai referenti istituzionali del mondo commerciale e sociale. Tuttavia, poiché combinano la forma profit con quella non profit, le imprese sociali potrebbero deludere le aspettative di tali referenti istituzionali (Battilana, 2018). A sua volta, ciò comporta una difficoltà per le imprese sociali nel reperire fondi sufficienti per il loro sostentamento. Battilana (2018) spiega che questa complicazione è in parte dovuta alla reticenza dei potenziali finanziatori. Gli investitori commerciali potrebbero avere delle perplessità nell'investire in attività ritenute poco remunerative, mentre i filantropi potrebbero essere diffidenti verso queste attività che oltre ad avere una missione sociale, hanno come scopo anche quello di generare profitto. In sostanza, le imprese sociali potrebbero non essere percepite dalle principali istituzioni finanziarie come dei validi clienti (Doherty et al., 2014).

In questo caso, le sfide che le imprese sociali devono cercare di superare riguardano il come gestire le diverse aspettative sull'identità dell'organizzazione, che caratterizzano ogni sottogruppo interno e i differenti stakeholder esterni.

L'ultima tensione delineata da Smith, Gonin e Besharov (2013) prende il nome di *learning tensions*. Secondo i ricercatori, tali tensioni emergono dall'accoppiamento di orizzonti temporali contrapposti. Infatti, da un lato le organizzazioni cercano di crescere, di scalare e di mantenere la propria flessibilità a lungo termine e dall'altro tentano di ottenere nel breve termine stabilità e certezza. Raggiungere un impatto sociale richiede maggior tempo, rispetto alla generazione di ricavi. Inoltre, anche la volontà di crescere, per amplificare l'impatto sociale, comporta delle problematiche. C'è una relazione inversa tra crescita e fattori che facilitano il raggiungimento della missione sociale. Riassumendo, Smith, Gonin e Besharov (2013) sostengono che le imprese sociali devono comprendere sia come giustapporre orizzonti temporali differenti sia come poter crescere senza perdere di vista la propria missione sociale.

Nel complesso, si può dire che le imprese sociali affrontano tensioni significative e persistenti nel tempo, le quali emergono in vari ambiti. Anche quando i leader cercano di risolvere le sfide che si presentano, le tensioni sottostanti, le incoerenze e le differenti richieste rimangono (Smith et al., 2013). Di conseguenza, per capire come far sopravvivere le organizzazioni ibride occorre, oltre a comprendere la natura delle tensioni che vivono, approfondire anche come poterle gestire adeguatamente (Doherty et al., 2014). Anche in questo caso gli studiosi forniscono diversi punti di vista. Tuttavia, c'è ancora molto da apprendere su come le organizzazioni possano favorire contestualmente alti livelli di prestazioni sociali ed economiche (Battilana, 2018).

1.6. Come le imprese sociali gestiscono le tensioni che emergono

Nei paragrafi precedenti, è stato illustrato il concetto di logiche istituzionali, le quali prese singolarmente sono al loro interno coerenti e offrono prescrizioni per l'azione conformi. Tuttavia, quando vengono combinate presentano varie direttive, le quali risultano tra loro opposte. Ciò porta incertezza, contestazione e conflitto all'interno delle organizzazioni. Le imprese sociali, fondendo la logica del welfare sociale con quella commerciale, vivono questa situazione di complessità istituzionale, in quanto le due logiche confliggono tra loro. Di conseguenza, si trovano a dover affrontare notevoli tensioni. Smith, Gonin e Besharov (2013), categorizzano tali tensioni in quattro gruppi, definiti nel seguente

modo: *performing tensions*, *organizing tensions*, *belonging tensions* e *learning tensions*. Ognuna di queste tensioni presenta poi al suo interno diverse sfide. Tali sfide, tuttavia, non devono essere ignorate, ma devono essere gestite, in modo tale che le imprese sociali continuino a creare impatto sociale e a generare reddito, il quale è necessario per garantire un costante cambiamento nella società. Sono diversi gli studi che hanno cercato di investigare su come le *social business* rispondono e si occupano di logiche contrastanti (Doherty et al., 2014). Nelle pagine che seguiranno, verranno presentate le principali intuizioni in merito a tale aspetto. Nonostante ciò, rimane un argomento che presenta forti lacune e che necessita di ulteriori approfondimenti (Mongelli et al., 2017).

1.6.1. Strategie di ibridazione: acquiescence, compromise, avoidance, defiance e manipulation

Pache e Santos (2010) sostengono che le organizzazioni ibride, come le imprese sociali, affrontano richieste contrastanti, poiché inserite in campi istituzionali altamente frammentati e moderatamente centralizzati. Ciò significa che all'interno del campo sono presenti molteplici attori istituzionali (come autorità regolatrici, enti finanziatori e organizzazioni educative e professionali), tra loro non coordinati e sostenitori di una determinata logica, la quale determina cosa costituisce un comportamento efficace e legittimo. Tuttavia, tali attori sono in possesso dello stesso potere e ciò implica che nessuno di essi domini il campo e che la loro influenza sia abbastanza forte da far sì che ognuno di essi imponga alle organizzazioni di tener conto delle proprie richieste.
Pache e Santos (2010), inoltre, affermano che le *Hybrid Organizations* non sperimentano tutte nella stessa modalità le divergenti richieste istituzionali, poiché ogni organizzazione le filtra e le attua in maniera differente. Sono due i principali meccanismi, secondo Pache e Santos (2010), attraverso cui le richieste istituzionali penetrano i confini organizzativi. Il primo riguarda gli attori istituzionali situati al di fuori dei confini organizzativi, i quali trasmettono le richieste istituzionali, diffondendole, promuovendole e monitorandole attraverso il campo. In particolare, queste istituzioni esterne esercitano pressioni di conformità sulle organizzazioni, tramite relazioni di dipendenza dalle risorse. Quindi, quando le organizzazioni dipendono da referenti chiave, è molto probabile che cerchino di rispettare le loro aspettative, in modo tale da accedere alle risorse di cui loro dispongono. Il secondo meccanismo, che consente alle pressioni istituzionali di invadere i confini organizzativi, fa riferimento al personale assunto. I membri promuovono

all'interno dell'organizzazione le pratiche, i valori e le norme in base a come sono stati formati. In altre parole, applicano le logiche istituzionali, a cui aderiscono, definendo così gli obiettivi che ritengono appropriati e i mezzi utili a raggiungere tali obiettivi. Pache e Santos (2010), quindi, dichiarano che le risposte organizzative alle richieste istituzionali variano in base a come tali pressioni interne ed esterne interagiscono tra loro, poiché i membri assunti che adottano una specifica logica possono rispondere alle pressioni di conformità che derivano da referenti esterni che seguono la stessa logica. In altre parole, Pache e Santos (2010) ritengono che le organizzazioni siano delle entità complesse, le quali sono formate da vari gruppi che promuovono valori, obiettivi e interessi differenti. Tali gruppi giocano un ruolo importante nell'interpretare, nel mettere in pratica e nel dare una risposta alle richieste istituzionali che vengono esercitate sulle organizzazioni. Quindi, Pache e Santos (2010) sostengono che la risposta che viene data da un'organizzazione "alle richieste istituzionali conflittuali è una funzione della natura di queste richieste e del grado in cui le richieste sono rappresentate all'interno dell'organizzazione" (Pache, Santos 2010: 459). Secondo gli autori, è proprio per questo motivo che ogni organizzazione vive in maniera diversa dalle altre la stessa richiesta istituzionale.

Pache e Santos (2010) hanno elaborato cinque strategie che le organizzazioni ibride, più nel dettaglio le imprese sociali, possono adottare per rispondere alle richieste istituzionali conflittuali. Tali strategie prendono il nome di: *acquiescence*, *compromise*, *avoidance*, *defiance* e *manipulation*.

La strategia di *acquiescence* fa riferimento all'impiego, da parte delle organizzazioni, delle disposizioni sollecitate dagli attori istituzionali esterni. È la strategia di risposta più passiva e si manifesta attraverso l'adesione inconscia a norme date per scontate, si parla in tal caso di abitudine, dall'imitazione consapevole o inconsapevole di modelli istituzionali oppure dalla conformità volontaria alle aspettative istituzionali.

Il *compromise* riguarda il tentativo delle organizzazioni di perseguire una conformità parziale con tutte le richieste istituzionali, tramite una loro lieve modifica, una leggera variazione delle risposte oppure tramite una combinazione delle due. In sostanza, utilizzando questa strategia, le organizzazioni cercano di soddisfare una parte delle diverse aspettative istituzionali. Riescono a fare ciò attraverso le seguenti azioni:

- la creazione di un nuovo comportamento, unendo elementi delle richieste contrastanti;

- la conformazione a determinati requisiti istituzionali minimi, così da investire maggiori risorse ed energie in quelli più impegnativi;
- una trattativa diretta con i referenti istituzionali sulla modificazione di specifiche richieste.

Quando si parla di *avoidance*, invece, si fa riferimento al tentativo delle organizzazioni di evitare la necessità di conformarsi alle influenze istituzionali oppure di eludere le condizioni che rendono necessaria tale conformità. Questa strategia viene attuata attraverso una pura conformità simbolica, la quale avviene tramite una facciata di acquiescenza; quest'ultima consente di mascherare la non conformità, la gestione dei processi istituzionali, tramite il *decoupling*, che consiste in un processo attraverso il quale le organizzazioni separano le loro strutture normative o prescrittive dalle loro strutture operative, oppure mediante l'allontanamento dall'influenza istituzionale, uscendo dall'ambito in cui viene esercitata la pressione.

La strategia di *defiance* consiste nel rifiuto esplicito di almeno una delle richieste istituzionali, cercando così di rimuovere la fonte del conflitto. Tale strategia è la più aggressiva tra le cinque. Le tattiche, per esercitare tale approccio, prevedono il respingimento o la non conoscenza delle prescrizioni istituzionali, la contestazione diretta delle direttive imposte oppure l'attacco o la denuncia di queste ultime.

Infine, la *manipulation* riguarda lo sforzo delle organizzazioni di modificare il contenuto delle richieste istituzionali e di influenzare i loro sostenitori. La manipolazione può avvenire attraverso il tentativo di aggregare le fonti da cui derivano le pressioni istituzionali, in modo tale da vanificare le divergenze, di influenzare il contenuto delle norme tramite un lobbying attivo oppure di controllare direttamente la fonte della pressione.

Come già accennato in precedenza, secondo Pache e Santos (2010) la scelta della strategia da adottare dipende da due fattori, ossia dalla *nature of demands*, cioè il motivo su cui verte il conflitto, e dal grado in cui tali richieste sono rappresentate internamente all'organizzazione e, quindi, dalla ragione dei gruppi a far prevalere una delle richieste concorrenti.

La *nature of demands* è un aspetto critico per quanto riguarda la comprensione delle risposte organizzative alle richieste conflittuali, in quanto permette di anticipare il grado di negoziabilità di tali richieste. Le richieste istituzionali possono definire quali siano gli obiettivi legittimi da raggiungere, influenzando le organizzazioni a livello ideologico,

oppure possono stabilire quali siano i mezzi o le azioni appropriati per perseguire tali obiettivi, influenzando le organizzazioni a livello funzionale. Le varie richieste istituzionali possono sfociare in conflitti sugli obiettivi oppure possono essere in armonia per quanto concerne gli obiettivi da raggiungere, ma possono presentare dei disaccordi in merito ai mezzi necessari per perseguirli. Le richieste funzionali, rispetto a quelle ideologiche, sono maggiormente flessibili e negoziabili. Questo perché gli obiettivi sono un'espressione diretta dei valori e delle caratteristiche di un'organizzazione e, di conseguenza, non sono facilmente modificabili.

Un altro aspetto individuato da Pache e Santos (2010), che influenza le risposte organizzative, è la rappresentazione interna di queste ultime. Ogni organizzazione differisce dalle altre in base al grado in cui i suoi membri adottano e promuovono internamente una determinata richiesta. In altre parole, ogni individuo adotta una specifica logica istituzionale e, di conseguenza, cercherà di difenderla nel caso in cui venga messa in discussione. Quindi, per comprendere come le organizzazioni rispondano alle aspettative istituzionali conflittuali, occorre analizzare quanti lati del conflitto sono rappresentati internamente. Pache e Santos (2010) dichiarano che quando le richieste conflittuali sono rappresentate solo da attori esterni, allora i membri interni all'organizzazione rimarranno imparziali rispetto al conflitto. In questi casi, quindi, il conflitto si manifesta solo a livello di campo. Tuttavia, sono situazioni rare. Quando, invece, in un'organizzazione uno o tutti i gruppi sostengono una determinata richiesta istituzionale, allora saranno favorevoli a promuoverla e a difenderla dalle altre pressioni istituzionali. Infine, si possono verificare casi in cui più lati del conflitto sono rappresentati internamente. Ciò significa che l'organizzazione è composta da gruppi distinti, ai quali appartiene una determinata logica. In questi contesti, ogni gruppo cercherà di far prevalere il modello cognitivo adottato, portando a scontri e tensioni interne.

In sintesi, Pache e Santos (2010) sostengono che quando il conflitto emerge e non viene risolto a livello di campo, il modo in cui le organizzazioni lo sperimentano dipende dal motivo per cui sorge, se riguarda gli obiettivi oppure i mezzi, e dalla sua rappresentazione interna. Il primo aspetto influenza la negoziabilità del conflitto, mentre il secondo influenza le poste in gioco nella risposta. Questi due aspetti incidono, inoltre, sulla scelta del tipo di risposta organizzativa adottata verso le richieste istituzionali.

Quando le richieste istituzionali sono tra loro in conflitto sui mezzi e sulle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi prefissati, Pache e Santos (2010) sostengono che in caso di:

- mancanza di rappresentazione interna di tali richieste, le organizzazioni siano propense a ricorrere alle strategie di *compromise* o di *defiance*. Entrambi questi approcci possiedono la caratteristica di soddisfare in parte, la prima in modo veritiero e la seconda in maniera simbolica, le richieste istituzionali. La scelta per queste tattiche risiede nel fatto che il conflitto riguarda in primis questioni periferiche e i membri sono abbastanza imparziali rispetto al dibattito. Optare per le altre strategie, in queste condizioni, risulterebbe per le organizzazioni un passo rischioso e costoso, in quanto potrebbero perdere il supporto istituzionale;
- rappresentanza interna di una sola parte delle richieste istituzionali, le organizzazioni tendano ad adottare strategie di *avoidance* e di *defiance*. La situazione rispetto a quanto visto precedentemente cambia, poiché all'interno dell'organizzazione sono presenti sostenitori di una determinata richiesta, i quali sono propensi alla risoluzione del conflitto, secondo la logica da loro abbracciata. Di conseguenza, in queste circostanze risultano più appropriate le tattiche di *avoidance*, perché consentono alle organizzazioni di simulare la conformità, mantenendo al contempo discrezionalità sulle pratiche effettive. Nel caso in cui, i membri volessero proteggere ulteriormente i propri interessi, allora potrebbero mobilitare strategie di *defiance*, andando a sfidare alcune delle prescrizioni criticate. Anche le strategie di *compromise* potrebbero essere plausibili, poiché garantiscono la legittimità a un costo relativamente basso. Tuttavia, è improbabile che vengano adottate poiché andrebbero contro gli interessi del gruppo interno;
- rappresentanza interna multipla, ossia le parti del conflitto sono entrambe incarnate all'interno dei confini organizzativi, le organizzazioni solitamente optino per l'implementazione di strategie di *compromise* e di *manipulation.* Questo perché da un lato la presenza all'interno dell'organizzazione di entrambe le parti del conflitto, non consente l'adozione di strategie di *avoidance*, poiché ciascun gruppo ha modo di monitorare l'altro. Quindi, qualsiasi azione inappropriata verrà contestata. Inoltre, anche nei casi in cui le due parti siano caratterizzate da livelli di potere differenti, la probabilità di sfidare le pratiche contestate sarà assai bassa. Infatti, i gruppi dominanti avranno sufficiente potere nel far prevalere le

loro idee, senza dover ricorrere a strategie di *defiance* e sprecare risorse. Anche i gruppi meno potenti, potrebbero non voler adottare tali strategie, poiché il loro uso implicherebbe scarsi risultati e costi elevati. Di conseguenza, potrebbero ritenere inopportuno effettuare un sacrificio così elevato per un conflitto di basso valore che si fonda sui mezzi.

Quando, invece, le richieste istituzionali sono tra loro in conflitto sugli obiettivi maggiormente appropriati, Pache e Santos (2010) indicano che in caso di:

- mancanza di rappresentazione interna di tali richieste, gli individui organizzativi vivano la disputa sugli obiettivi in maniera indiretta, piuttosto che attiva. In particolare, queste situazioni si verificano per quelle organizzazioni che dipendono da diverse fonti di finanziamento, poiché le varie tipologie di finanziatori potrebbero avere idee contrastanti su cosa rappresenta l'organizzazione e su quali dovrebbero essere i suoi obiettivi principali. Di conseguenza, implementare strategie di *avoidance*, rappresenta il modo più tenue per resistere alle richieste istituzionali, senza compromettere la legittimità. Le tattiche di *defiance* vengono, invece, attuate quando le tensioni vissute dai leader sono troppo forti da essere affrontate con le tecniche di *avoidance*. Nonostante i leader rimangano fuori dal conflitto, potrebbero comunque risentirne, decidendo di praticare delle azioni per affrontarlo. In questi casi, quindi, contestare esplicitamente almeno una richiesta, può essere una strategia fattibile;
- rappresentanza interna di una sola parte delle richieste istituzionali, le organizzazioni affrontino il conflitto attraverso le strategie di *avoidance*, di *defiance* e di *manipulation*. Il conflitto implica una disputa a livello generale sulla natura dell'organizzazione, ma anche internamente tra gli attori che hanno degli interessi in tale disaccordo. Le organizzazioni optano per strategie di *avoidance*, quando i sostenitori interni ritengono sia facile aggirare le richieste che non condividono. Tuttavia, non è una strategia praticabile a lungo termine, poiché tale conflitto può influire sulla legittimità dell'organizzazione. Di conseguenza, le organizzazioni possono mobilitare strategie più proattive, come le strategie *defiance* e di *manipulation*. I membri interni possono avere degli interessi così ampi nel proteggere le proprie ideologie da essere disposti da un lato a respingere le richieste contrastanti e dall'altro a manipolare le opinioni degli attori esterni, tramite tattiche di gestione, influenza o controllo;

- rappresentanza interna multipla, ossia le parti del conflitto sono entrambe incarnate all'interno dei confini organizzativi e ognuna cerca di far prevalere sull'altra la propria visione e i propri motivi, le organizzazioni provino a implementare strategie di *manipulation*. In particolare, Pache e Santos (2010) sostengono che nel caso in cui uno dei gruppi interni domini rispetto agli altri, allora le tattiche di *manipulation* saranno efficienti e consentiranno di influenzare e manipolare facilmente gli altri meno influenti. Tuttavia, gli autori affermano che nei contesti in cui i due gruppi interni siano caratterizzati dallo stesso potere, lo scontro sfocerà in importanti tensioni interne. Di conseguenza, entrambe le parti cercheranno di mobilitare strategie di *manipulation*, in modo tale da indebolire l'altro gruppo e conquistare il dominio. Tuttavia, potrebbe non emergere un vincitore, le tattiche di *manipulation* potrebbero fallire, portando l'organizzazione a vivere una situazione di paralisi o di rottura organizzativa.

In base a quanto descritto in precedenza, si evince che quando i conflitti riguardano gli obiettivi, le organizzazioni non sono favorevoli all'utilizzo di tecniche di *compromise*. Infatti, Pache e Santos (2010) sottolineano che i conflitti sugli obiettivi sono più impegnativi per i membri organizzativi, in quanto minacciano la loro idea su cosa l'organizzazione rappresenta. È difficile arrivare a definire un compromesso sugli obiettivi contrastanti, poiché questi non sono facilmente negoziabili, e ciò potrebbe mettere a rischio il supporto istituzionale.

1.6.2. Strategie di ibridazione: selective coupling

Alcune delle strategie viste precedentemente, ossia quelle di *avoidance*, di *defiance* e di *manipulation*, non cercano di integrare le varie logiche istituzionali, ma tentano il più possibile di isolarle (Mongelli et al., 2017). Di conseguenza, sono difficili da sostenere in contesti in cui le diverse aspettative rimangono conflittuali in lunghi periodi di tempo (Pache & Santos, 2013). Solo le tattiche di *compromise* cercano di incorporare le due logiche (Mongelli et al., 2017). Tuttavia, lo fanno in maniera lieve. Infatti, il compromesso consiste nello sforzo da parte delle organizzazioni di implementare le varie richieste istituzionali, modificandole e cercando, così, un equilibrio tra le diverse aspettative (Pache & Santos, 2013). Nonostante ciò, tale strategia non risulta ottimale per diverse ragioni. In primis, Pache e Santos (2013) sostengono che tale approccio potrebbe non consentire alle organizzazioni di ottenere un pieno supporto dai principali referenti

istituzionali, soprattutto a lungo andare. In secondo luogo, potrebbe provocare disaccordi interni verso quei gruppi che richiedono la piena adozione della logica da loro adottata. Infine, Pache e Santos (2013) sottolineano che non è una strategia adeguata, quando il conflitto verte su obiettivi contrastanti o quando le pratiche per raggiungere gli scopi prefissati promosse dalle varie logiche sono tra loro completamente incompatibili o difficili da variare.

Quindi, le suddette strategie non sono del tutto praticabili. Infatti, le organizzazioni sporadicamente separano la loro struttura formale da quella operativa o di rado cercano compromessi soddisfacendo solo alcune delle richieste istituzionali. Di conseguenza, si è sviluppato un filone di ricerca che suggerisce che le organizzazioni possono accordare logiche istituzionali conflittuali, combinando integralmente elementi provenienti da ciascuna di esse, in modo tale da ottenere l'approvazione da un vasto insieme di stakeholder a livello di campo (Pache & Santos, 2013). Tale strategia prende il nome di *selective coupling* (Mongelli et al., 2017). Pache e Santos (2013), attraverso il loro studio, hanno dimostrato che l'adozione di questa strategia consente di dare vita a modelli, i quali possono variare da organizzazione a organizzazione in base alla scelta dei fattori che si intende combinare, che sono duraturi e stabili nel tempo e che permettono di evitare minacce significative nei confronti della legittimità.

In altre parole, la strategia *selective coupling* riguarda l'implementazione consapevole di pratiche scelte tra un ampio insieme di alternative conflittuali, creando nuove configurazioni che permettono di risolvere diverse tipologie di problemi. Quindi, le organizzazioni si trovano a poter accedere a una serie di modelli istituzionali che possono combinare in maniera unica, dando forma a strutture che consentono loro di rispondere al meglio alle esigenze dell'ambiente in cui sono inserite e di sfruttare un ampio insieme di supporti. Secondo Pache e Santos (2013), questo metodo, rispetto al *decoupling*, è più sicuro e più praticabile, in quanto consente alle organizzazioni di non rischiare di essere scoperte mentre eludono di conformarsi. Inoltre, ritengono che sia più efficace anche rispetto alle tattiche di *compromise*, in quanto così facendo le organizzazioni non devono ricorrere a molteplici negoziazioni con i referenti istituzionali chiave e non devono occuparsi di dare vita a nuove pratiche, derivanti dal compromesso di quelle promosse da ciascuna logica.

Infine, Pache e Santos (2013) ritengono che la mobilitazione di questo tipo di strategia possa limitare i conflitti interni, quando questi si concentrano sui mezzi da applicare per

raggiungere gli obiettivi prefissati. Le organizzazioni ibride sperimentano dispute interne, in quanto i membri che le compongono portano con sé i conflitti sorti a livello di campo. Quindi, ogni gruppo che adotta una determinata logica cercherà di opporre resistenza alle logiche alternative. Questi contrasti devono essere gestiti, perché dannosi per l'organizzazione. Pache e Santos (2013) sostengono che questi conflitti interni se riguardano solo le azioni e le pratiche per raggiungere gli obiettivi, possono essere gestiti combinando strategicamente e volontariamente elementi provenienti da entrambi i mondi. Tuttavia, sottolineano che se queste divergenze riguardano gli obiettivi, allora le organizzazioni possono sopravvivere se creano una forte identità che concentri l'attenzione dei propri collaboratori verso l'uso di mezzi convergenti e se contemporaneamente assumono personale privo di legami con le due logiche. Di conseguenza, da ciò si evince che le organizzazioni ibride potrebbero dover attivare differenti strategie di risposta per risolvere l'eventuale genesi di lotte interne.

1.6.3. Strategie di ibridazione: le strategie di integrazione

La strategia di ibridazione *selective coupling* adotta un approccio che considera la rivalità delle due logiche come un qualcosa di dannoso per le organizzazioni. Questa prospettiva viene superata dalle strategie di integrazione, le quali si manifestano quando vengono implementate pratiche che sono coerenti con entrambe le logiche istituzionali (Mongelli et al., 2017). In altri termini, le pratiche integrate sfruttano le stesse risorse per soddisfare in contemporanea richieste provenienti da logiche distinte. In questo modo, il conflitto viene annullato, poiché tramite gli stessi processi di distribuzione delle risorse vengono soddisfatte le istanze di entrambe le logiche.

Battilana e Lee (2014), i quali hanno svolto notevoli studi in merito a tale approccio, sostengono che combinare aspetti di più forme organizzative possa portare sì alla nascita di tensioni, ma anche alla scoperta di grandi opportunità. Tuttavia, le ricerche si sono sempre focalizzate sull'analisi delle sfide che devono affrontare le organizzazioni ibride, le quali ne minacciano la sopravvivenza, e hanno indagato meno le possibilità generative delle imprese sociali. Battilana e Lee (2014) hanno approfondito questo argomento, dichiarando che combinare tra loro diversi elementi organizzativi offre alle organizzazioni maggiori opportunità di discrezione e di cambiamento e abilità di adattamento nei confronti dell'ambiente che le circonda. Quindi, Battilana e Lee (2014) non considerano il conflitto tra le due logiche come un qualcosa di nocivo per

l'organizzazione, ma anzi lo trattano come una potenziale fonte di nuove opportunità, cambiando così mentalità e visione. Secondo tali autori, il modo in cui le organizzazioni sperimentano sia gli aspetti conflittuali sia quelli generativi viene modellato dai fattori organizzativi e dalle pratiche organizzative implementate.

Battilana e Lee (2014) sostengono che l'ibridità si manifesta in cinque dimensioni principali dell'organizzazione, per ognuna delle quali possono essere introdotte delle pratiche organizzative capaci di gestire eventuali ostilità; da queste ultime possono sorgere preziose opportunità (Battilana, 2018). Tali dimensioni riguardano: le attività organizzative chiave, la composizione della forza lavoro, la progettazione organizzativa, le relazioni inter-organizzative e la cultura organizzativa.

Battilana e Lee (2014) ritengono che le tensioni vissute dalle imprese sociali emergono, principalmente, durante lo svolgimento delle proprie attività. Le organizzazioni ibride variano tra loro in base al grado in cui gli obiettivi di carattere sociale ed economico vengono conseguiti tramite attività uniche oppure tra loro separate. Di conseguenza, il livello di integrazione incide sulla modalità in cui le organizzazioni sperimentano le tensioni. Le attività integrate, che consentono contemporaneamente di creare impatto sociale e generare reddito, eludono i potenziali paradossi nell'allocazione delle risorse e sono strategicamente vantaggiose per due motivi:

- il primo riguarda la condivisione dei costi. Grazie alla quale vengono generati nuovi ricavi, senza che vi sia una richiesta concorrente di risorse;
- il secondo aspetto fa riferimento alla relazione che l'organizzazione ibrida ha con l'ambiente esterno. Le attività integrate permettono una maggiore probabilità alle organizzazioni di essere reputate come legittime da stakeholder che sono socializzati in logiche differenti.

In altri termini, la scoperta delle condizioni ideali attraverso cui la generazione di entrate commerciali può essere collegata con successo alla creazione di valore sociale può affievolire il rischio di *mission drift* e di mancanza di legittimità da parte dei vari portatori di interesse (Doherty et al., 2014). Tuttavia, Battilana e Lee (2014) sottolineano che non sempre si possono perseguire i due obiettivi con le stesse attività. Infatti, molte *social business* necessitano di differenziarle. Questo comporta notevoli dilemmi per i leader di tali organizzazioni, in quanto si trovano a dover decidere come assegnare il tempo dei beneficiari e dei dipendenti permanenti nelle varie attività. Inoltre, nei momenti di minore domanda di mercato, le organizzazioni potrebbero dover scegliere se ridurre o meno il

livello del personale. Tuttavia, data la loro missione sociale, per evitare il licenziamento, le *SE* potrebbero decidere di crescere meno velocemente rispetto a quanto potrebbero. Un'altra sfida che caratterizza le imprese che differenziano le loro attività riguarda ciò che viene definito come *service paradox*. Quest'ultimo consiste nel servire e prestare attenzione a una sola categoria di soggetti, tralasciando le altre. Ciò si verifica perché le organizzazioni tendono a rispondere alle richieste istituzionali degli attori esterni da cui dipendono per l'ottenimento di risorse necessarie per il loro funzionamento. In particolare, le imprese sociali, i cui beneficiari non corrispondono ai clienti, sono maggiormente predisposte ad affrontare il *service paradox*, cioè saranno più inclini a rispettare le aspettative dei propri clienti, da cui dipendono le entrate, rispetto a quelle dei propri beneficiari. Ciò può provocare un disallineamento degli obiettivi, portando a una situazione di *mission drift*. Le attività integrate, come visto in precedenza, possono evitare questa conseguenza. Tuttavia, Battilana e Lee (2014) dichiarano che anche nelle organizzazioni in cui le attività sono altamente integrate, in alcuni casi si può verificare la *mission drift*.

Le tensioni causate dall'ibridità si manifestano anche attraverso le persone che lavorano all'interno delle organizzazioni ibride, ossia tramite dipendenti, dirigenti o membri del consiglio di amministrazione. Lo svolgimento di attività sia sociali sia commerciali richiederebbe l'assunzione di individui ibridi, ossia di individui che possiedono conoscenze e competenze relative ai due mondi (Battilana & Lee, 2014). Ciò consente loro di avere una visione più ampia di entrambi i campi e delle relative problematiche e di connettersi maggiormente con i vari stakeholder (Battilana et al., 2019). Tuttavia, non è facile per le imprese sociali trovare talenti ibridi, in quanto la maggior parte delle persone si specializza ancora o nel settore sociale o in quello commerciale (Battilana & Lee, 2014). Inoltre, potrebbero non rappresentare la scelta migliore (Battilana et al., 2019). Per questi motivi, le imprese sociali tendono ad assumere personale specializzato, al quale può essere richiesto di dimenticare alcune abitudini imparate nelle precedenti esperienze lavorative, in modo tale che non si verifichino scontri con il personale specializzato nel settore opposto. Al contempo le imprese sociali devono organizzarsi in modi che permettano agli individui di lavorare insieme efficacemente (Battilana & Lee, 2014), soprattutto quando le attività sociali vengono svolte separatamente da quelle economiche (Battilana et al., 2019). Infatti, Battilana, Pache, Sengul e Kimsey (2019) affermano che i conflitti e il turnover del personale sono maggiori nelle imprese con una struttura

differenziata, rispetto a quelle caratterizzate da una struttura integrata. Oltre agli individui ibridi e agli individui specializzati, le imprese possono reclutare individui definiti "tabula rasa", ossia persone che non hanno ancora sviluppato un proprio background lavorativo (Battilana, 2018). Tuttavia, anche questo approccio presenta delle debolezze. Infatti, inserire personale senza esperienza da un lato riduce la produttività e dall'altro richiede un ingente investimento in formazione (Battilana et al., 2019).

In particolare, Battilana & Lee (2014) spiegano che le tensioni tra dipendenti di un'organizzazione ibrida sorgono per via delle molteplici identità che vengono assemblate. Il filone di ricerca sull'identità distingue gli ibridi olografici dagli ibridi ideografici. I primi sono caratterizzati da diverse identità, le quali sono condivise dai membri dell'organizzazione. Negli ibridi ideografici, invece, le diverse identità sono supportate da sottogruppi organizzativi distinti. La presenza di numerose identità può essere un fattore limitante, poiché gli stakeholder interni ed esterni potrebbero favorire un'identità rispetto all'altra, ma anche generativo, poiché fornisce un elevato numero di elementi identitari su cui potersi basare. Inoltre, Battilana & Lee (2014) sostengono che se vi è un'uniformità tra l'identità individuale e quella organizzativa, allora è più probabile che si sviluppi un certo impegno nei confronti dell'organizzazione, il quale porta a notevoli risultati di valore. Di conseguenza, occorre che tutto il personale assunto, sia questo specializzato in un settore o meno, venga socializzato, affinché diventi capace di comprendere, apprezzare e contribuire al raggiungimento sia di obiettivi sociali sia finanziari (Battilana et al., 2019). La socializzazione è uno strumento che le aziende utilizzano per insegnare e potenziare i valori e i comportamenti che desiderano imprimere nei propri collaboratori. Inoltre, permette allo staff di comprendere e di sviluppare le capacità necessarie per conseguire gli obiettivi duali (Battilana, 2018). Può avvenire sia in maniera formale sia informale (Battilana et al., 2019). Gli approcci formali comprendono:

- eventi aziendali, come assemblee generali annuali e ritiri, durante i quali i valori che rappresentano l'organizzazione e i suoi duplici obiettivi vengono illustrati, commentati, esaminati e confrontati;
- formazioni dedicate, le quali ricordano ai dipendenti, in maniera specifica a quelli specializzati in un solo ambito, l'interdipendenza tra le diverse attività;
- programmi di affiancamento lavorativo e altre attività di formazione, le quali possono essere predisposte per gruppi appartenenti a logiche differenti.

La socializzazione, oltre ad avvenire tramite sistemi formali di formazione, può essere praticata anche attraverso sistemi di ricompensa e promozione (Battilana, 2018). Gli approcci informali alla socializzazione riguardano, invece, gli *spaces of negotiation*. Questi ultimi sono dei momenti in cui i membri dell'organizzazione responsabili delle attività sociali e commerciali si riuniscono per confrontarsi su eventuali questioni conflittuali relative ai due obiettivi da perseguire, in modo tale da giungere a un accordo su come gestirle e affrontarle (Battilana et al., 2015). Inoltre, Battilana e Lee (2014) dichiarano che si può creare una maggiore aderenza tra identità individuale e organizzativa, grazie all'utilizzo di determinate pratiche, come ad esempio lo sviluppo di soluzioni integrative, la rimozione di riferimenti diretti all'identità e la costruzione e il potenziamento di routine che si fondono sull'identità, ma senza riferimenti espliciti. Tuttavia, tali ricercatori sostengono che queste tipologie di pratiche vengono implementate maggiormente da manager ibridi. Quindi, la presenza di individui che abbracciano più logiche può contribuire a ridurre la possibilità che si verifichino fratture organizzative, le quali potrebbero sorgere dalle caratteristiche degli individui. Infine, Battilana (2018) indica che il tipo di socializzazione da svolgere cambia in base alla tipologia di individuo reclutato. Perciò, quando si assume una persona specializzata in un determinato campo, allora la socializzazione avrà il compito di mitigare il rischio relativo ai possibili conflitti nascenti con il personale competente nell'ambito opposto. Quando, invece, viene selezionato un soggetto senza il know how necessario per svolgere i compiti organizzativi, allora la socializzazione dovrà puntare alla sua formazione. In sostanza, la socializzazione permette di sviluppare internamente individui professionali ibridi (Battilana & Lee, 2014). Tuttavia, dato che ciò implica tempo, la ricerca suggerisce che il personale ibrido tenda a essere principalmente idoneo a ricoprire posizioni manageriali e di coordinamento, quello specializzato è più appropriato ad assumere ruoli di manager intermedi soprattutto nelle strutture differenziate e gli individui "tabula rasa" sono più appropriati a ricoprire posizioni di livello iniziale (Battilana et al., 2019).

La terza dimensione, che, secondo Battilana e Lee (2014), viene influenzata dall'ibridità, riguarda il design organizzativo. Quest'ultimo, in sostanza, è il modo in cui i leader convertono la strategia in azioni concrete. In questo contesto, quando si parla di design organizzativo, si fa riferimento alla struttura organizzativa formale, ai sistemi di incentivi e controllo e alla governance.

La struttura organizzativa influisce sul luogo in cui le tensioni vengono sperimentate e superate. Un aspetto rilevante che incide sulla struttura organizzativa è il grado di integrazione delle attività (Battilana & Lee, 2014). Infatti, alcune attività creano contemporaneamente sia valore sociale sia economico. Altre, invece, si occupano di generare solo un tipo di valore (Battilana et al., 2019). Quando un'organizzazione combina in tutte le sue attività sia i principi sociali sia i principi aziendali, allora la separazione strutturale potrebbe non essere opportuna (Battilana, 2018). In questi casi, le organizzazioni adottano una struttura integrata. Quando, invece, le attività sono tra loro differenziate, allora le imprese sociali possono creare delle unità differenti, applicando così una struttura differenziata, in modo tale da isolare strutturalmente le attività, che altrimenti entrerebbero in conflitto (Battilana & Lee, 2014). Tuttavia, questa suddivisione richiede dei specifici metodi di coordinamento tra le sotto-unità commerciali e sociali (Battilana & Lee, 2014), poiché potrebbero sorgere delle tensioni, le quali potrebbero portare a una paralisi organizzativa (Battilana et al., 20189). In riferimento a ciò, Battilana e Lee (2014) suggeriscono che gli spazi di negoziazione possano essere un utile strumento per garantire un'adeguata direzione. Gli *spaces of negotiation*, come già accennato in precedenza, sono dei meccanismi integrativi che non annullano completamente i contrasti (Battilana, 2018), ma, anzi, li portano alla luce, cioè li fanno emergere, consentendo ai dipendenti di discuterne in maniera attiva per trovare insieme una soluzione (Battilana et al., 2019). In sostanza, sono delle occasioni in cui si può comunicare liberamente e grazie alle quali si arriva a un accordo efficacemente e velocemente. Riassumendo, abbinare meccanismi di integrazione, come gli *spaces of negotiation*, a strutture differenziate, supporta il mantenimento dell'ibridità nelle organizzazioni (Battilana, 2018). Battilana (2018), inoltre, sostiene che gli approcci di integrazione e differenziazione possono essere tra loro combinati, cioè alcune organizzazioni possono decidere di integrare alcuni aspetti organizzativi e differenziarne altri.

I sistemi di incentivi e controllo definiscono come i comportamenti degli attori organizzativi e i loro risultati debbano essere misurati e premiati. Battilana e Lee (2014) suggeriscono che tali sistemi possano essere utilizzati dalle imprese sociali che vogliono insegnare e consolidare certi comportamenti e valori nei confronti del proprio staff. Quindi, i sistemi di incentivi e controllo da un lato consentono alle imprese sociali di spronare i propri dipendenti a mobilitare comportamenti in linea con i duplici obiettivi

dell'organizzazione, collegandoli a incentivi che tengano conto contemporaneamente sia della performance commerciale sia di quella sociale. Dall'altro permettono alle aziende di comunicare i valori che rappresentano l'organizzazione sia agli stakeholder interni sia a quelli esterni.

Di conseguenza, le imprese sociali devono occuparsi di definire gli obiettivi sia sociali sia commerciali e monitorare i progressi nel raggiungimento di questi ultimi in modo costante. Gli obiettivi sono un importante strumento di gestione, in quanto da un lato chiariscono cosa è importante per l'organizzazione e dall'altro permettono di comprendere cosa funziona e cosa non funziona (Battilana et al., 2019). Battilana (2018) sottolinea che le organizzazioni ibride non appaiono atipiche perché perseguono molteplici obiettivi, ma risultano inconsuete, perché combinano obiettivi di natura sociale con obiettivi di carattere economico, i quali sono percepiti dagli individui come assai diversi tra loro. In particolare, in questo ambito appare interessante capire come le organizzazioni riescano a tenere sotto controllo entrambi i set di obiettivi. Attraverso i suoi studi, Battilana (2018) riesce a individuare due pratiche che consentono di fare ciò. La prima è istituire sia obiettivi sociali sia economici sin dalla fondazione dell'organizzazione nella propria missione, nei propri statuti e nelle proprie politiche. Questo permette all'organizzazione di mantenere viva la propria dualità organizzativa, favorendo così la formazione e la conservazione di una cultura ibrida. L'altro fattore che facilita l'accordo tra obiettivi duali è la definizione e il perseguimento di obiettivi per ciascuna delle proprie missione prefissate. Battilana, Pache, Sengul e Kimsey (2019) affermano che non esiste un metodo standard per definire gli obiettivi di carattere sociale. Tuttavia, consigliano di seguire due regole principali. La prima consiste nell'affrontare un'adeguata ricerca sui bisogni sociali che si intende soddisfare, analizzando anche i fattori che in passato hanno contribuito alla propagazione del problema. La seconda direttiva che Battilana, Pache, Sengul e Kimsey (2019) raccomandano di adottare fa riferimento alla definizione di obiettivi che siano chiari e soprattutto duraturi. Inoltre, ritengono che le imprese sociali, prima di trovare un modello di definizione degli obiettivi ottimale, potrebbero dover sperimentare diverse volte.

Un ulteriore aspetto significativo, quando si fa riferimento agli obiettivi, riguarda l'insieme di metriche utilizzate per valutare i progressi fatti verso il conseguimento degli obiettivi (Battilana, 2018). È importante per le imprese sociali riuscire a misurare sia le prestazioni finanziarie sia quelle sociali, attraverso adeguati *Key Performance Indicators*

(*KPIs*). Questo perché permette loro di valutare il proprio operato ed eventualmente di correggere le azioni ritenute inappropriate, evitando la *mission drift*. Tuttavia, per quanto concerne gli aspetti sociali, non esistono ancora metriche ampiamente accettate. Nonostante ciò, Battilana, Pache, Sengul e Kimsey (2019) hanno rilevato attraverso i loro studi che molte imprese sociali, dedicando impegno e tempo durante la fase di definizione degli obiettivi, sono riuscite a sviluppare un numero di metriche sufficienti per misurare l'impatto sociale generato; queste metriche sono state rivalutate nel tempo in modo tale da garantirne la continua rilevanza e adeguatezza. Oltre a tracciare quantitativamente le prestazioni sociali, può essere creata una figura ad hoc che si occupi di monitorare queste ultime e di valutarle qualitativamente (Battilana, 2018). Inoltre, un altro strumento utile per monitorare i propri risultati sociali può essere l'ottenimento della certificazione *B Corp* (Battilana, 2018). Quest'ultima viene rilasciata da un'organizzazione non profit americana, ossia da *B Lab*. Per ottenere tale certificazione, ogni impresa deve superare un certo livello di sostenibilità, la cui soglia è fissata da B Lab. Tale livello comprende aspetti di tipo sociale, ambientale, di governance e relativi alla comunità locale in cui è inserita l'organizzazione richiedente la certificazione (De Marchi et al., 2019).

La governance gioca un ruolo altrettanto importante all'interno delle organizzazioni ibride. Garantisce e monitora che l'organizzazione mantenga la responsabilità verso entrambi gli obiettivi, evitando situazioni di *mission drift* (Battilana & Lee, 2014). Inoltre, si occupa anche di allineare e di dare una priorità alle richieste dei diversi stakeholder, le quali talvolta possono entrare in conflitto. Battilana e Lee (2014) ritengono che siano i consigli di amministrazione, in particolare, a evitare che le imprese sociali tendano verso un obiettivo, tralasciando l'altro, e a gestire le diverse richieste istituzionali. Oltre a svolgere un'importante funzione di monitoraggio, i consigli di amministrazione svolgono un ruolo generativo, poiché interpretano e reinterpretano la missione sociale dell'organizzazione, in base alle tendenze e all'evoluzione dell'ambiente che le circonda, e identificano e gestiscono i rischi che le organizzazioni corrono (Ebrahim et al., 2014). Tuttavia, Battilana e Lee (2014) sostengono che, in base al livello di integrazione delle attività sociali e commerciali, sia differente il tipo di coinvolgimento richiesto al consiglio di amministrazione dalle organizzazioni ibride. Dato che i consigli di amministrazione hanno come compito quello di monitorare che le organizzazioni non perdano di vista i loro duplici scopi, devono essere composti da persone che abbracciano sia la logica del welfare sociale sia quella commerciale. La diversità all'interno del consiglio di

amministrazione è un aspetto rilevante, poiché consente all'organizzazione di concentrarsi su entrambe le dimensioni. Allo stesso tempo può essere una fonte di conflitto, poiché i membri, avendo visioni differenti, potrebbero non essere d'accordo sulla linea d'azione da intraprendere. Battilana, Pache, Sengul e Kimsey (2019) hanno riscontrato che alcune imprese sociali sono riuscite a evitare queste situazioni conflittuali, grazie alla presenza di un presidente o di un *Executive Director* che ha regolarmente colmato le lacune tra i due gruppi, attraverso lo sviluppo di interazioni regolari e la condivisione delle informazioni. Così facendo, tali leader hanno favorito la comprensione reciproca dei due team.

Inoltre, gli ibridi integrati richiedono certi meccanismi di governance, che differiscono da quelli richiesti dagli ibridi differenziati, poiché ognuno di essi sperimenta in modo diverso il rischio di *mission drift* (Ebrahim et al., 2014). Negli *Differentiated Hybrid* (*DH*), la *mission drift* si verifica quando viene data priorità alla creazione di valore per i propri clienti, a svantaggio dei propri beneficiari. Ciò significa che vengono investite maggiori risorse nelle attività commerciali rispetto a quelle sociali. Gli *Integrated Hybrid* (*IH*) affrontano la *mission drift* in maniera differente, in quanto i beneficiari sono anche i loro clienti. Ciò consente loro di sviluppare attività che soddisfano in contemporanea sia obiettivi sociali sia finanziari. Tuttavia, possono comunque nel tempo prediligere l'aspetto economico, rispetto a quello sociale, ad esempio aumentando i prezzi dei prodotti o dei servizi che offrono oppure spostandosi verso un segmento di mercato più benestante, andando così a trascurare i più poveri.

Come accennato in precedenza, la governance ha due responsabilità. La prima consiste nel garantire che l'organizzazione raggiunga sia performance sociali sia finanziarie. Per assicurarsi che ciò avvenga, la governance monitoria sia la relazione tra le attività sociali e commerciali sia le prestazioni degli agenti (Ebrahim et al., 2014). Nelle organizzazioni ibride differenziate, le performance vengono valutate separatamente. La distinzione tra le attività consente ai consigli di amministrazione e ai manager di definire obiettivi distinti per le varie attività. Sebbene l'organizzazione possa riscontrare delle complicazioni nel misurare le performance sociali, poiché le metriche sono ancora ambigue e poco standardizzate, la suddivisione delle attività assicura una maggiore chiarezza nella valutazione di entrambe le performance. Nonostante ciò, questa scissione può comportare per i consigli di amministrazione il rischio di non identificare eventuali incoerenze o contraddizioni, le quali potrebbero danneggiare la missione sociale

dell'organizzazione. Di conseguenza, i consigli di amministrazione devono valutare non solo le prestazioni, ma anche le relazioni esistenti tra le varie attività. In altre parole, devono garantire che le attività commerciali siano in linea e rispettino i valori della missione sociale. Gli *Integrated Hybrid*, come visto in precedenza, rischiano che i loro obiettivi di carattere commerciale predominino su quelli sociali. La sfida per queste organizzazioni consiste nel garantire, in maniera duratura, che la transazione economica generi effettivamente un impatto sociale. Di conseguenza, il consiglio di amministrazione ha il compito di monitorare che le attività, oltre a produrre entrate, producano anche i risultati sociali attesi. Oltre a monitorare le attività, la governance deve anche occuparsi di controllare l'operato dei propri collaboratori. Sono due i principali meccanismi utilizzati per controllare gli attori organizzativi (Ebrahim et al., 2014): supervisionare il comportamento del personale, ossia verificare come vengono svolte le varie attività, e monitorare direttamente i risultati. Le organizzazioni tendono ad usare entrambi i meccanismi, prediligendone, però, uno in particolare. Il compito della governance è stabilire se sia più appropriata e fattibile per il contesto organizzativo la strategia di controllo sui comportamenti oppure quella sui risultati. Il controllo basato sul comportamento necessità di avere a disposizione informazioni relative al lavoro effettivamente svolto dalle persone e dalla gestione. Tali informazioni sono reperibili attraverso l'osservazione diretta oppure tramite sistemi informativi. La supervisione dei comportamenti si basa su misure di processo e valuta gli sforzi piuttosto che gli effetti che ne derivano. Questa strategia di controllo necessita di criteri chiari per esaminare la qualità e la quantità del comportamento. Di conseguenza, viene applicata quando i compiti sono prevedibili, programmabili, facilmente osservabili e valutabili. Il controllo basato sui risultati prevede che gli attori organizzativi siano ricompensati per i risultati conseguiti. Questa strategia è maggiormente idonea quando i comportamenti sono difficili e costosi da osservare e quando i risultati sono più facili da misurare. Anche in questo caso, gli ibridi differenziati e gli ibridi integrati prediligono meccanismi diversi (Ebrahim et al., 2014). Dato che il monitoraggio delle attività richiede agli *Differentiated Hybrid* di prestare attenzione ai risultati, allora queste saranno più inclini ad adottare il secondo approccio al controllo analizzato. Gli *Integrated Hybrid*, invece, sono maggiormente propensi a monitorare le performance degli individui attraverso il meccanismo di supervisione dei comportamenti. Questo perché necessitano di giudicare il processo tramite il quale vengono generati i benefici sociali. Tuttavia, quando il comportamento è difficile da

osservare o i compiti non sono semplici da definire, allora i premi basati sul comportamento possono essere affiancati da premi basati sui risultati, a condizione che non agevolino gli individui a svolgere azioni che vadano contro gli interessi delle popolazioni più povere.

La seconda responsabilità che la governance deve affrontare riguarda la gestione degli interessi dei molteplici stakeholder (Ebrahim et al., 2014). Andando più nel dettaglio, la governance deve allineare le aspettative dei vari portatori di interesse e decidere a quali di queste dare priorità quando tra loro confliggono. Sia gli ibridi integrati sia quelli differenziati hanno delle responsabilità verso l'alto, ossia verso finanziatori e investitori, e verso il basso, ossia nei confronti dei beneficiari e dei clienti. La sida principale per le imprese sociali consiste nel conformarsi sia alle aspettative dei finanziatori sia a quelle dei beneficiari. A tal fine sono state istituite nuove forme legali per le imprese sociali: le *Low-Profit Limited Liability Company* (*L3C*), le *Benefit LLC*, le *Benefit Corporation* e le *Flexibile Purpose Corporation* negli Stati Uniti, la *Community Interest Company* (*CIC*) nel Regno Unito e le Cooperative Sociali in Italia. Tuttavia, non rappresentano un rimedio universale e, secondo Ebrahim, Battilana e Mair (2014), occorre sviluppare ulteriori meccanismi di governance organizzativa, in modo tale da considerare tutti gli interessi degli stakeholder senza favorirne solo alcuni. Per le imprese sociali la responsabilità verso l'alto è rappresentata dalla minaccia d'uscita degli investitori o dei finanziatori. Quest'ultima si manifesta attraverso la revoca del supporto finanziario. Tali fondi vengono ritirati nel caso in cui gli investitori o i finanziatori ritengano che l'organizzazione non stia producendo il giusto valore finanziario o sociale. Più difficile, invece, è definire quali siano i meccanismi di responsabilità verso il basso. Inoltre, Ebrahim, Battilana e Mair (2014) sostengono che le sfide che caratterizzano gli ibridi differenziati differiscano da quelli integrati e che, quindi, le modalità con cui i consigli di amministrazione promuovono la responsabilità verso il basso cambi da un'organizzazione all'altra.

Negli *Integrated Hybrid*, i beneficiari corrispondo ai clienti. Di conseguenza, si potrebbe pensare che questi ultimi abbiano una forte opzione di uscita, poiché la loro scelta di non acquistare più il bene o il servizio offerto potrebbe comportare una diminuzione dei ricavi per l'impresa sociale. Il meccanismo del mercato rafforzerebbe la responsabilità verso il basso nei loro confronti, uniformando così i loro interessi con quelli dei finanziatori. Nonostante ciò, i mercati non prestano attenzione alle finalità sociali. Il rischio che si crea,

quando i beneficiari vengono considerati solo dei clienti e non delle persone per cui l'organizzazione genera valore, è quello di minare la missione sociale, poiché in questi casi il prezzo e la qualità del prodotto vengono guidati dall'intenzione di generare profitto, piuttosto che da quello di produrre benefici sociali. Di conseguenza, la governance delle imprese sociali integrate ha il compito di valutare se le loro attività stanno raggiungendo il corretto target di beneficiari e se questi ultimi hanno un'opzione di uscita significativa. Quest'ultima risulta tale quando: i beneficiari rappresentano una porzione rilevante del mercato servito dall'organizzazione, la cui uscita potrebbe comportare una grossa riduzione dei ricavi; la performance sociale dell'organizzazione è direttamente collegata al bene o servizio offerto. Per evitare che le organizzazioni traggano vantaggio finanziario dai propri beneficiari, occorre che entrambe le condizioni siano soddisfatte. Questa sfida può essere superata, segmentando il mercato dell'organizzazione, in modo tale da dare priorità ai beneficiari più poveri, e monitorando le relazioni tra le attività sociali ed economiche.

Nelle imprese sociali differenziate i clienti e i beneficiari appartengono a gruppi distinti. L'opzione di uscita per i clienti è più forte rispetto a quella dei beneficiari. Di conseguenza, il rischio che l'organizzazione corre è quello di dare priorità ai clienti, poiché sono coloro da cui dipendono i ricavi. In questo caso, la governance ha il compito di rafforzare la responsabilità verso il basso dei propri beneficiari, nonostante non abbiano il potere di uscire. Ebrahim, Battilana e Mair (2014) descrivono due possibili meccanismi per potenziare la responsabilità verso il basso, i quali aiutano a fortificare la voce e la lealtà dei beneficiari, piuttosto che la loro uscita. Il primo meccanismo implica il coinvolgimento dei beneficiari all'interno del consiglio di amministrazione. Tuttavia, questa modalità richiede di formare i beneficiari, in modo tale che possano acquisire le giuste competenze per contribuire alle deliberazioni del consiglio. Il secondo consiste nella rappresentanza indiretta degli interessi dei beneficiari, che può avvenire ad esempio attraverso la raccolta di dati sulle loro preferenze, esigenze e percezioni sui beni e servizi a loro offerti.

Riassumendo, i meccanismi visti sopra aiutano la governance ad allineare gli interessi dei vari stakeholder con la missione sociale dell'organizzazione.

Secondo Battilana e Lee (2014), le imprese sociali combinano elementi di diverse forme organizzative anche attraverso le relazioni che stabiliscono con gli stakeholder esterni e con altri aspetti dall'ambiente che le circonda. In particolare, tali autori sottolineano che le relazioni più critiche sono quelle stabilite con i finanziatori, i quali dispongono delle

risorse necessarie per il funzionamento organizzativo. Dato che le imprese sociali assemblano al loro interno elementi legati alla logica commerciale ed elementi relativi alla logica del benessere sociale, allora possono beneficiare di fonti di finanziamento sia nel settore commerciale sia nel settore sociale. Tuttavia, attrarre ciascuno di questi pubblici implica anche dei potenziali svantaggi. Inoltre, le imprese sociali per creare un maggior impatto e cambiamento nella società, possono affidare alcune delle loro attività a partner esterni. Si parla di in tal caso di relazioni di outsourcing, le quali sono particolarmente comuni nell'industria del "compra uno e dona uno". Nonostante ciò, manca una comprensione delle implicazioni che queste relazioni hanno sulle imprese sociali. Infine, i leader organizzativi possono occuparsi di svolgere un lavoro istituzionale che tenta intenzionalmente di influenzare le istituzioni più influenti, cercando di favorire l'emergere di nuove imprese sociali. L'istituzionalizzazione del campo può influenzare la crescita e l'espansione delle *social business*.

Infine, un ultimo aspetto che secondo Battilana e Lee (2014) viene influenzato dall'ibridità è la cultura organizzativa. Quest'ultima incide sul modo in cui i collaboratori di un'organizzazione comprendono sé stessi e l'organizzazione di cui fanno parte. Le imprese sociali devono scegliere se plasmare una cultura ibrida, che integri sia i valori sociali sia quelli finanziari, oppure se dare forma a più sottoculture. Questa scelta dipende da quanto le dimensioni, viste precedentemente, sono state integrate o meno. Tuttavia, gli studi di Battilana (2018) hanno dimostrato che la caratteristica comune a una serie di organizzazioni, che ha permesso e permette loro di raggiungere contemporaneamente sia obiettivi sociali sia economici, è l'aver sviluppato una cultura ibrida. In altre parole, l'aver istituito e preservato una cultura organizzativa ibrida, incorporando principi sociali e commerciali in tutti gli aspetti della vita organizzativa, ha permesso alle organizzazioni in questione di gestire le tensioni e di sopravvivere.

La leadership gioca un ruolo importante nel forgiare la cultura organizzativa. In altre parole, i leader hanno il compito di costruire sistemi di significato in cui far convergere valori organizzativi divergenti (Battilana & Lee, 2014). Devono gestire le tensioni che sorgono, quando si cerca di raggiungere obiettivi così differenti, le quali tendenzialmente riguardano conflitti sull'allocazione delle risorse e visioni diverse sulla modalità di perseguimento di tali obiettivi. I leader quando intraprendono decisioni strategiche devono cercare di inglobare gli aspetti di entrambi i mondi (Battilana et al., 2019). Quindi, la missione sociale può essere utilizzata come strumento per la direzione strategica

(Doherty et al., 2014). Le decisioni strategiche sono degli elementi importanti, poiché rappresentano prove concrete dell'impegno che i leader dimostrano nel promuovere entrambi gli obiettivi (Battilana et al., 2019). Da tutto ciò i membri dell'organizzazione possono trarre ispirazione. Nelle imprese sociali tale compito è particolarmente complesso, soprattutto quando l'organizzazione differenzia le sue attività sia strutturalmente sia temporalmente. In tali casi, i leader devono possedere le competenze necessarie per integrare rapidamente le due dimensioni. Per farlo i leader devono ravvisare i potenziali paradossi creati dalla combinazione di elementi disparati e cercare delle possibili sinergie tra essi (Battilana & Lee, 2014).

Le varie dimensioni dell'organizzazione sopra analizzate rappresentano caratteristiche organizzative differenti. Nonostante ciò, possiedono un tratto in comune, ossia possono essere analizzate in base al grado di differenziazione e integrazione degli elementi delle forme profit e non profit che combinano, come si può evincere dalla figura 2. Battilana e Lee (2014) sostengono che tra le diverse dimensioni esistano dei collegamenti e che in base a come cambia tale grado possano sorgere diverse configurazioni. Quindi, le dimensioni delle organizzazioni ibride possono essere totalmente o parzialmente integrate o differenziate.

Figura 2: Dimensioni dell'organizzazione ibrida.
Fonte: Battilana & Lee, 2014

Fino ad ora, gli autori presi in considerazione hanno identificato le tensioni e le sfide vissute dalle imprese sociali, concentrandosi sulle logiche sociali e commerciali e sugli aspetti delle forme profit e non profit che queste ultime incorporano al loro interno, per

fornire poi una serie di pratiche organizzative e di meccanismi operativi per poterle superare. Tuttavia, altri studiosi suggeriscono di esaminare le influenze che derivano dall'ibridità attraverso approcci differenti. Santos et al. (2015), ad esempio, propongono di prendere in esame il valore creato dalle organizzazioni ibride, ossia le attività chiave che generano tale valore (Davies & Chambers, 2018). Santos, Pache e Birkholz (2015) sostengono che ogni organizzazione ibrida si distingue dalle altre in base alla natura e alle caratteristiche delle attività che svolge e, di conseguenza, ciascuna di esse implica una diversa modalità di gestione. Il loro studio, a differenza degli altri, non offre delle raccomandazioni generiche su come gestire le organizzazioni ibride. Santos, Pache e Birkholz (2015) elaborano un modello che consente di classificare gli ibridi, a seconda del loro business model, in quattro gruppi. Per ogni categoria, tali autori, presentano le relative sfide e offrono dettagliate spiegazioni su quali strutture organizzative, modelli di business e pratiche implementare.

Per cui, per Santos, Pache e Birkholz (2015) l'unità d'analisi non è l'organizzazione, come per Battilana e Lee (2014), ma il business model. Questo perché il focus degli imprenditori sociali è la creazione di valore (Santos 2012) e grazie al business model si può comprendere come questo venga generato (Davies & Doherty, 2019).

In altri termini, la visione di Santos et al. (2015) non si basa sul fatto che le organizzazioni inglobano una logica di welfare e una logica commerciale, ma si basa sulla creazione simultanea da parte delle imprese sociali di molteplici forme di valore. Secondo Santos et al. (2015), il valore sociale può sfociare automaticamente dalle attività commerciali oppure tramite appositi interventi aggiuntivi. Per comprendere come un'organizzazione crea e cattura il valore desiderato, è necessario prendere in considerazione il business model (Davies & Doherty, 2019). Di conseguenza, il business model diventa lo strumento attraverso cui si è in grado di bilanciare la creazione di valore sociale, economico e ambientale e, dunque, di attenuare le tensioni ibride (Davies & Chambers, 2018). In sostanza, secondo Santos et al. (2015), l'allineamento del business model, per favorire lo sviluppo del valore sociale, risulta un metodo più efficace per gestire le sfide che le imprese sociali devono affrontare, rispetto alla gestione delle singole logiche. Il prossimo paragrafo verrà dedicato all'approfondimento di questo approccio.

1.6.4. Strategie di ibridazione: il business model

Riprendendo quanto spiegato nel paragrafo "1.2. *le imprese sociali: obiettivo principale e ruolo nel sistema economico"*, il modello delineato da Santos, Pache e Birkholz (2015) parte dal presupposto che le imprese sociali hanno come focus dominante la creazione di valore, ossia la generazione di impatto sociale (Mongelli & Rullani, 2017). Le imprese tradizionali, invece, si concentrano maggiormente sulla sua cattura, ossia sulla massimizzazione del profitto (Haigh & Hoffman, 2012). Questa differenza permette di fare un primo passo nel comprendere perché le imprese sociali siano state definite come meglio equipaggiate, rispetto alle aziende commerciali e ai governi, nell'affrontare significativi problemi sociali. Il secondo aspetto su cui si basa il paradigma di Santos et al. (2015), riguarda il dominio in cui operano gli imprenditori sociali. Questi ultimi svolgono il proprio ruolo all'interno di aree caratterizzate da forti esternalità positive, dove il potenziale di cattura del valore è minore rispetto a quello di creazione del valore, in quanto i benefici che scaturiscono dallo svolgimento delle attività sono maggiori per la società rispetto a quelli accumulati dagli imprenditori (Santos, 2012). In altre parole, le transazioni effettuate nei domini da cui le imprese sociali sono attratte sono caratterizzate da forti esternalità positive. Quindi, il valore creato ha un impatto che supera il cliente, portando dei benefici all'intera società (Haigh & Hoffman, 2012). Sono aree che non vengono prese in considerazione dalle imprese commerciali tradizionali, poiché il loro focus predominante è la cattura del valore e questi domini tendono a essere poco redditizi. Inoltre, sono ambiti trascurati anche dai governi, perché i benefici delle esternalità positive sono sia localizzati sia a favore di fasce meno potenti della popolazione (Santos, 2012). In altre parole, gli imprenditori sociali, affrontano sia i fallimenti del mercato sia quelli del governo, sviluppando soluzioni innovative per affrontare i problemi che vengono trascurati (Rao-Nicholson, et al., 2017), i quali sono caratterizzati da importanti esternalità positive (Santos, 2012). Da questo assunto si evince che le esternalità positive sono un elemento fondamentale per le imprese sociali. Secondo Santos, Pache e Birkholz (2015), tali esternalità possono scaturire automaticamente (*automatic value spillovers*), attraverso la fornitura del prodotto o del servizio. In questi casi, la dimensione del profitto è notevolmente allineata con la dimensione dell'impatto sociale e il business model dell'impresa sociale, oltre a essere più semplice da gestire, assomiglia molto a quello delle tradizionali imprese commerciali. Tuttavia, Santos, Pache e Birkholz (2015) riconoscono che non sempre le esternalità

positive si manifestano in maniera automatica (*contingent value spillovers*), come risultato diretto delle attività economiche. Di conseguenza, affinché vengano generate tali esternalità, le organizzazioni devono realizzare degli interventi aggiuntivi (Battilana & Lee, 2014). Ciò comporta per l'impresa sociale maggiori costi e una maggiore complessità di gestione (Santos et al., 2015). Questa prima distinzione tra *automatic* e *contingent value spillovers* rappresenta una dimensione chiave del modello elaborato da Santos, Pache e Birkholz (2015), poiché è rilevante per l'efficacia sociale dei modelli commerciali.

Ricapitolando, la caratteristica distintiva dell'imprenditoria sociale è la ricerca e l'identificazione di problemi trascurati contraddistinti da esternalità positive, le quali possono essere un risultato automatico delle attività commerciali oppure possono dipendere dallo sviluppo di interventi aggiuntivi. Tali problemi sociali riguardano, solitamente, le popolazioni più svantaggiate (Santos, 2012). Le imprese tradizionali, che hanno come scopo la cattura del valore (Haigh & Hoffman, 2012), piuttosto che la sua creazione, cercano di aumentare il più possibile la *willingness to pay* dei propri clienti, in modo da massimizzare la marginalità e la redditività. Ciò però non è fattibile nei confronti di questi soggetti più fragili, poiché potrebbero non essere in grado di pagare, non riuscire ad accedere all'offerta o non riconoscere il valore del bene o del servizio offerto tanto da decidere di acquistarlo (Rao-Nicholson, et al., 2017). In queste circostanze, le transazioni commerciali falliscono, poiché questa fascia di popolazione non è considerata redditizia per le imprese tradizionali. Viceversa, le imprese sociali cercano di costruire dei business model, affinché tali ostacoli vengano superati e le transazioni possano avvenire (Santos et al., 2015). Le SE si impegnano a servire questi beneficiari nonostante le difficoltà, poiché da tali transazioni può essere generato un importante impatto sociale, perseguendo così il proprio obiettivo principale (Santos, 2012). Santos, Pache e Birkholz (2015) ritengono che i business model differiscono tra loro in base alla tipologia di ostacolo, che le imprese sociali vogliono risolvere. Se quest'ultimo riguarda l'incapacità di pagare per un prodotto o servizio, Santos, Pache e Birkholz (2015) suggeriscono che una possibile soluzione è la riprogettazione della catena del valore della produzione, con un'attenzione rivolta al costo target. In particolare, la riprogettazione del lavoro può avvenire tramite l'uso della tecnologia, in modo tale da automatizzare certe attività, e l'internalizzazione della produzione, al fine di ridurre i margini destinati agli intermediari. Si basa anche su una divisione dei ruoli secondo una maggiore specializzazione, sfruttando le abbondanti risorse locali. Quando, invece, l'ostacolo che impedisce la transazione concerne la

difficoltà di accesso, Santos, Pache e Birkholz (2015) propongono come rimedio a tale collo di bottiglia i modelli di micro-franchisee. Questi ultimi consentono di raggiungere i potenziali clienti in modo più efficiente rispetto ai classici metodi di distribuzione, in particolare, quando vengono accoppiati con sistemi di micro-pagamento automatizzati. Ciò permette di monitorare i micro-franchisee e raccogliere tariffe con modalità più economiche e scalabili. Un modo alternativo o complementare per risolvere questo ostacolo sono i modelli di coinvolgimento dei clienti nel processo di produzione a livello locale, poiché aiutano la mobilitazione delle risorse e generano economie di aggregazione. Infine, Santos, Pache e Birkholz (2015) individuano come ulteriore e possibile impedimento alla transazione la mancanza di volontà dei clienti di pagare per i prodotti o servizi offerti, in quanto non ne percepiscono il valore. In queste situazioni, le organizzazioni ibride possono costruire un business model che combini prodotti che i clienti desiderano, con prodotti di cui hanno bisogno. Ciò può portare a un miglior allineamento tra la scelta del cliente e l'impatto sociale. Inoltre, Santos, Pache e Birkholz (2015) sottolineano che in questi casi i tradizionali investimenti nel marketing e nella pubblicità, per prodotti orientati ad avere un impatto sociale, sono assai giustificati.

Nonostante le varie innovazioni elencate precedentemente, le quali risultano utili affinché le transazioni possano avvenire, Santos, Pache e Birkholz (2015) ritengono che ci possano essere dei casi in cui risulta comunque difficile diminuire i costi o cambiare l'offerta in modo tale da consentire al segmento di riferimento di potersi permettere, accedere o desiderare il prodotto o servizio offerto. In queste situazioni, le imprese commerciali evitano semplicemente di servire queste popolazioni. Viceversa, le imprese sociali ricercano ulteriori soluzioni, poiché attratte dall'impatto sociale che può sfociare da tali transazioni (Santos, 2012). Santos, Pache e Birkholz (2015) hanno così individuato altri metodi adottati dalle *SE*, tra cui sviluppare business model che prevedano due tipologie di segmenti differenti: un segmento riguardante i clienti, i quali non solo sono disposti a pagare per i servizi o i prodotti offerti, ma sono anche in grado di farlo, e un segmento che fa riferimento ai beneficiari. In questo caso, è possibile raggiungere i beneficiari attraverso i *cross-subsidies*. Con questa strategia i margini, che si ricavano dal prezzo pagato dai clienti, vengono utilizzati per sovvenzionare il segmento dei beneficiari, i quali non hanno le risorse finanziarie sufficienti per permettersi di pagare e acquistare il prodotto o il servizio offerto (Doherty et al., 2014). Un altro approccio segnalato da Santos et al., (2015) come soluzione per portare avanti questo tipo di transazioni, è quello di

costruire business model che prevedano che determinati individui paghino per il servizio o il prodotto offerto, di cui beneficerà qualcun altro. Infine, il terzo business model, descritto da Santos et al. (2015), che favorisce la realizzazione di tali transazioni, si basa sulla costruzione di una doppia offerta: una destinata ai clienti e l'altra ai beneficiari. Questi business model sono particolarmente complessi (Santos et al., 2015), in quanto i clienti non corrispondono ai beneficiari e, di conseguenza, occorre combinare attività commerciali con ulteriori attività, le quali mirano a raggiungere la missione sociale, che sta alla base dell'organizzazione, e generare impatto sociale (Battilana & Lee, 2014).

Da queste varie modalità di affrontare e superare gli ostacoli che impediscono alle transazioni di avvenire, si evince la seconda dimensione che costituisce il modello proposto da Santos, Pache e Birkholz (2015), ossia il grado di sovrapposizione tra clienti e beneficiari. Quando clienti e beneficiari appartengono a gruppi distinti, i business model risultano più difficili sia da gestire sia da scalare, poiché le organizzazioni ibride devono servire entrambi i gruppi. Di conseguenza, sono associati a una maggiore probabilità di *mission drift*, in quanto le organizzazioni ibride potrebbero concentrarsi maggiormente sulle esigenze dei propri clienti, i quali forniscono loro le risorse per continuare le proprie attività, tralasciando le aspettative dei propri beneficiari (Ebrahim et al., 2014).

Tracciando in una matrice le due dimensioni sopra descritte, ossia le esternalità, le quali possono verificarsi in maniera automatica oppure attraverso interventi aggiuntivi, e il grado di sovrapposizione tra clienti e beneficiari, Santos et al. (2015) hanno delineato quattro tipologie di imprese sociali: *Market Hybrids*, *Blending Hybrids*, *Bridging Hybrids* e *Coupling Hybrids*. Gli autori sostengono, quindi, che esistono diverse tipologie di ibridi sociali, i quali necessitano di modelli di business, strutture organizzative e pratiche di gestione differenti tra loro. Quindi, per gestire efficacemente un'organizzazione ibrida, non basta seguire delle raccomandazioni generali, ma occorre analizzare la natura essenziale del lavoro che svolge, al fine di individuare le sfide specifiche a cui è sottoposta e le soluzioni più adatte. Inoltre, nel loro lavoro Santos et al. (2015) per ogni tipo di ibrido propongono quattro leve manageriali specifiche, ossia struttura organizzativa, governance del consiglio di amministrazione, strategia delle risorse umane e gestione delle prestazioni, le quali risultano utili a fronteggiare gli ostacoli che caratterizzano ciascun modello.

DIMENSIONI CHIAVE	Clienti = Beneficiari	Clienti ≠ Beneficiari
Esternalità automatiche	*MARKET HYBRID*	*BRIDGING HYBRID*
Esternalità non automatiche	*BLENDING HYBRID*	*COUPLING HYBRID*

Figura 3: Tipologie di imprese sociali

Fonte: Santos et al., 2015

I modelli definiti da Santos et al. (2015) come *Market Hybrids* sono caratterizzati dal fatto che i beneficiari sono allo stesso tempo i clienti dell'organizzazione e che questi pagano per un prodotto o servizio attraverso cui si manifestano direttamente i *value spillovers*. Di conseguenza, affinché si verifichino le esternalità, non occorrono interventi aggiuntivi. Questi modelli assomigliano a quelli puramente commerciali. La differenza sta nel fatto che i *Market Hybrids* adottano una missione sociale. I *BOP* rappresentano un esempio concreto di questi modelli ibridi. Le organizzazioni che adottano questa tipologia di business model progettano i propri prodotti o servizi affinché il prezzo risulti accessibile alle popolazioni povere. L'acquisto di tali prodotti o servizi genera *value spillovers* automatici, i quali si presentano sotto forma di benefici in termini di salute e sviluppo economico per i clienti. Di conseguenza, più prodotti vengono venduti e maggiore sarà l'impatto sociale generato. I *Market Hybrids* possono, quindi, concentrarsi prevalentemente sulle attività commerciali, in quanto queste ultime non solo garantiscono entrate, ma contribuiscono direttamente anche all'impatto sociale. Dato che l'impatto sociale deriva direttamente dalle attività commerciali, il rischio di *mission drift* è minimo. Tuttavia, possono sperimentarlo qualora scegliessero di dedicare maggiore attenzione a quei clienti con una maggiore capacità d'acquisto, trascurando quelli più svantaggiati. I *Market Hybrids*, quindi, per garantire un'offerta accessibile agli individui più poveri, i quali vengono esclusi dal mercato tradizionale, in quanto difficili da raggiungere, devono puntare sull'innovazione del proprio modello di *business*.

Date queste caratteristiche, Santos et al. (2015) sostengono che i *Market Hybrids* siano le imprese sociali più facili da gestire, poiché mostrano un forte allineamento tra impatto sociale e attività economiche. Tuttavia, affinché questi modelli non enfatizzino troppo le

prestazioni economiche, gli autori suggeriscono di strutturare la governance in modo tale che i membri del consiglio di amministrazione abbiano una buona base sia dei principi commerciali sia di quelli legati alla missione sociale. Inoltre, propongono che il consiglio monitori in maniera regolare il target dei propri clienti, affinché non venga data priorità solamente a quelli meno esclusi, e i processi di cambiamento all'interno dell'organizzazione, al fine di garantire che l'offerta dei prodotti e servizi continui a produrre l'impatto sociale voluto. Per quanto concerne la struttura organizzativa, Santos et al. (2015) affermano che i *Market Hybrids*, dato che il loro focus è la vendita di prodotti o servizi che presentano forti *value spillovers*, dovrebbero da un lato adottare una struttura unifunzionale incentrata sulle attività commerciali e dall'altro, assumere in particolar modo personale qualificato in ambito economico. Questo perché la generazione di impatto sociale deriva direttamente dalle attività puramente commerciali. Di conseguenza, sono necessarie competenze operative aziendali, per garantire il giusto livello di efficienza. Adottare questo approccio nel reclutamento del personale, inoltre, consente di sviluppare una cultura omogenea all'interno dell'organizzazione, in quanto gli individui aderiscono alle stesse logiche. Ciò comporta la riduzione di possibili tensioni interne e la nascita di potenziali conflitti. Infine, Santos et al. (2015) indicano che, per quanto concerne il monitoraggio delle prestazioni, le organizzazioni ibride che assumono il modello dei *Market Hybrids* dovrebbero sviluppare degli indicatori chiave utili a monitorare: l'efficienza delle operazioni commerciali e il profilo dei clienti serviti. Ciò consentirebbe loro di anticipare e di evitare il rischio di *mission drift*.

I *Blending Hybrids* sono organizzazioni ibride i cui clienti sono gli stessi beneficiari. Tuttavia, l'impatto sociale non viene generato automaticamente dalle attività commerciali, ma occorre effettuare degli interventi aggiuntivi. Tipicamente queste tipologie di organizzazioni si occupano di microfinanza, istruzione o inclusione sociale e, finché si possa evincere un impatto, è necessario che i clienti cambino i loro comportamenti. Tali ibridi, di conseguenza, rischiano una maggiore *mission drift* rispetto al modello visto precedentemente. Questo perché le attività aggiuntive che devono essere portate avanti, affinché la missione sociale venga compiuta, non generano entrate e, quindi, incidono negativamente sui profitti, rischiando che vengano completamente trascurate (Santos et al., 2015).

Secondo Santos et al (2015), i consigli di amministrazione di queste organizzazioni dovrebbero monitorare costantemente i clienti a cui si rivolgono, in modo tale da evitare

di trascurare i meno ambienti, e la qualità e l'efficacia degli interventi di tipo sociale. Di conseguenza, il consiglio dovrebbe essere composto da individui che possiedono competenze sia nel campo sociale sia in quello economico. In base alle attività di carattere sociale, ossia alle loro peculiarità e complessità, la struttura organizzativa che le *Blending Hybrids* dovrebbero assumere può variare da quella integrata a quella differenziata. Nel primo caso, gli stessi membri dell'organizzazione svolgono sia operazioni commerciali sia attività sociali. Nel secondo caso, invece, membri diversi si occupano delle differenti attività previste (Santos et al., 2015). Tuttavia, Santos et al. (2015) suggeriscono che, se l'esperienza in ambito sociale è difficile o dispendiosa, allora le organizzazioni ibride, che assumono questo modello, possono collaborare con partner esterni ed esternalizzare gli interventi aggiuntivi di tipo sociale. Inoltre, i ricercatori sostengono che le due strutture organizzative richiedono personale qualificato differente. Quindi, se i *Blending Hybrids* optano per una struttura integrata, allora l'organizzazione dovrà ricercare individui con profili ibridi. Se i *Blending Hybrids* adottano una struttura differenziata, allora sarà necessario reclutare persone da un lato competenti nelle operazioni aziendali e dall'altro competenti nell'ambito sociale. Tuttavia, in quest'ultimo caso possono nascere conflitti interni tra i due gruppi. Infine, Santos et al. (2015) consigliano ai manager delle organizzazioni *Blending Hybrids*, per monitorare le prestazioni, di utilizzare una combinazione di *KPI* operativi e di impatto. Questo perché servirsi solo dei *KPI* operativi non consente di comprendere l'avanzamento verso il raggiungimento della missione sociale. Quindi, secondo gli autori i membri dell'organizzazione che si occupano di svolgere questo compito dovrebbero sviluppare e supervisionare il sistema di misurazione dell'impatto separatamente dalla contabilità finanziaria, adottando *benchmark* di impatto standard comparabili tra l'industria.

Il terzo modello ibrido presentato da Santos et al. (2015) prende il nome di *Bridging Hybrid*. Il loro business model si rivolge a clienti e beneficiari, i quali appartengono a gruppi differenti. La sfida principale per questo modello ibrido è quella di riuscire a includere nello stesso intervento sia i clienti sia i beneficiari. Per conseguire tale obiettivo, una possibile innovazione del business model può essere quella di abbinare le esigenze tra loro complementari. Tipicamente, ciò viene utilizzato dalle iniziative che mirano a integrare le persone con disabilità. Un'altra innovazione del modello di business è quella definita come modello di *cross-segment subsidy*, il quale prevede che i clienti con alto reddito sovvenzionino il prodotto o il servizio a coloro che dispongono, invece, di un basso

reddito. Il rischio di *mission drift* per i *Bridging Hybrids*, secondo Santos et al. (2015), è alto, poiché le organizzazioni potrebbero dare priorità alle aspettative dei clienti commerciali tralasciando quelle dei beneficiari. Tuttavia, questo rischio risulta inferiore quando viene scelto il modello integrato come struttura organizzativa. Infine, per quanto concerne il reperimento di risorse finanziarie, Santos et al. (2015) sostengono che la sfida non risulta né semplice né altamente complessa. Questo perché per raggiungere la missione sociale è richiesto di soddisfare sia le richieste dei beneficiari sia quelle dei clienti.

Per gestire al meglio questa tipologia di organizzazione ibrida, Santos et al. (2015) sostengono che il consiglio di amministrazione debba monitorare con costanza i due gruppi: quello dei beneficiari e quello dei clienti. Ciò consente di garantire l'equilibrio affinché la missione sociale possa essere raggiunta, in modo tale da promuovere la sostenibilità del modello e le sinergie tra attività commerciali e impatto sociale. Inoltre, dichiarano che, per continuare a dare priorità alle varie esigenze dei beneficiari senza tralasciarle, occorre includere alcuni rappresentati del gruppo all'interno del consiglio di amministrazione. Per quanto concerne l'ambito delle risorse umane, Santos et al. (2015) ritengono che i *Bridging Hybrids* dovrebbero assumere personale specializzato in attività commerciali. Invece, per monitorare le prestazioni, i ricercatori consigliano sia di concentrarsi sugli indicatori chiave per le prestazioni operative, poiché le operazioni commerciali sono la base per la creazione di impatto sociale, sia sull'osservazione dei clienti e dei beneficiari serviti e della qualità del servizio offerto.

L'ultimo modello ibrido presentato da Santos et al. (2015) prende il nome di *Coupling Hybrid*. Quest'ultimo viene costruito per servire clienti e beneficiari che appartengono a gruppi distinti tra loro. Inoltre, le esternalità non avvengono in maniera automatica grazie alle attività commerciali, bensì vengono generate tramite appositi interventi sociali aggiuntivi. Un esempio concreto è rappresentato dalle *WISEs* (*Work Integration Social Enterprises*), le quali si occupano di reinserire nel mondo del lavoro persone svantaggiate fornendo loro un posto di lavoro e di servire i propri clienti attraverso la fornitura di beni o servizi (Santos et al., 2015). Secondo gli autori in questione, rappresentano il modello ibrido più complesso da gestire. Questo perché non solo devono occuparsi di clienti e beneficiari, ma anche di attività extra, necessarie per generare impatto sociale, e di operazioni commerciali. Di conseguenza, i leader devono costantemente bilanciare le richieste dei propri clienti e beneficiari in base alle risorse a disposizione. Per questo

motivo Santos et al. (2015) ritengono che i *Coupling Hybrids* siano caratterizzati da un alto rischio di *mission drift*. Infatti, potrebbero essere tentati ad ascoltare maggiormente i propri clienti, rispetto ai propri beneficiari e a ridurre il focus sugli interventi aggiuntivi, poiché per l'organizzazione rappresentano un ulteriore costo. Per questo tipo di ibrido raggiungere la sostenibilità finanziaria è una sfida ardua.

Come visto precedentemente, anche in questo caso Santos et al. (2015) suggeriscono quattro leve manageriali attraverso cui poter gestire efficacemente i *Coupling Hybrids*. Innanzitutto, suggeriscono che la *governance* debba garantire che i beneficiari non vengano trascurati e che gli interventi aggiuntivi vengano portati avanti. Inoltre, dovrebbe includere al suo interno alcuni rappresentanti dei beneficiari, affinché i manager possano rimanere sintonizzati con le aspettative del gruppo che tali rappresentati incarnano e prendere decisioni in linea con la missione sociale dell'organizzazione. Santos et al. (2015) suggeriscono che tali ibridi adottino una struttura organizzativa differenziata. Tale scelta consente all'organizzazione di sviluppare competenze interne di alto livello utili a svolgere sia le attività commerciali sia quelle di carattere sociale. Di conseguenza, la selezione del personale deve avvenire secondo un approccio di reclutamento qualificato. Tuttavia, per garantire il coordinamento tra personale qualificato in ambito economico e personale qualificato nel settore sociale, è necessario creare dei meccanismi e dei processi, che consentano di prevenire la formazione di tensioni e conflitti. Infine, per quanto concerne l'aspetto relativo al monitoraggio delle prestazioni, Santos et al. (2015) suggeriscono di utilizzare *KPI* (*Key Performance Indicator*) sia di tipo commerciale sia d'impatto.

Quindi, secondo Santos, Pache e Birkholz (2015), la sfida principale affrontata dalle imprese sociali è quella di allineare le attività economiche con le attività che generano impatto sociale, poiché in base alla natura e allo svolgimento di tali attività si può comprendere come gestire l'organizzazione. Infatti, la dimensione sociale beneficia della dimensione commerciale (Smith et al., 2013). Tali entità sono interdipendenti in tutte le fasi di crescita e di sviluppo dell'organizzazione e, per questo motivo, non è possibile separarle (Mongelli & Rullani, 2024). Nel prossimo capitolo si approfondirà, quindi, come le missioni sociali e le attività commerciali si costituiscono a vicenda, ossia come una definisce l'altra e viceversa (Smith et al., 2013).

Capitolo 2. Come le imprese sociali creano valore

Come dichiarato nel capitolo precedente, il focus predominante degli imprenditori sociali è la creazione di valore ed è ciò che li distingue dagli imprenditori commerciali, il cui obiettivo primario è la cattura di valore (Santos, 2012). In altri termini, le imprese sociali mirano a ricercare quelle opportunità che consentono loro di generare un importante impatto sociale, preoccupandosi meno dell'aspetto opposto, ossia della massimizzazione del profitto (Mongelli & Rullani, 2017). Ciò implica un differente modo di agire rispetto agli imprenditori tradizionali. Infatti, gli imprenditori delle *social business* si muovono verso la ricerca di soluzioni sostenibili, piuttosto che verso il raggiungimento di un vantaggio sostenibile (Santos, 2012).

Il ruolo delle imprese sociali è quello di intervenire e correggere i fallimenti del mercato e governativi (Santos, 2012), offrendo rimedi a problemi radicati, trascurati e significativi (Mitra & Kickul, 2019), poiché la loro risoluzione determina un importante impatto sociale (Santos, 2012). Di conseguenza, per le imprese sociali, creare valore significa arrivare a stabilire delle soluzioni sostenibili, attraverso il proprio insieme interconnesso di attività, che consentono di affrontare in maniera permanente le cause del problema oppure che permettono di gestirlo in maniera continuativa (Santos, 2012). In altre parole, generano un impatto positivo (Mongelli & Rullani, 2017) attraverso ciò che viene definito come innovazione sociale (Rao-Nicholson et al., 2017). Quest'ultima non è altro che un nuovo rimedio a un problema sociale. Tale soluzione risulta essere più efficiente, efficace, sostenibile ed etica rispetto a quanto già esiste, il cui valore generato ha delle implicazioni positive nei confronti della società, piuttosto che su singoli individui (Varadarajan & Kaul, 2018).

Gli imprenditori commerciali, invece, avendo come focus la cattura di valore, sono orientati a sfruttare opportunità da cui possono ricavare alti livelli di profitto e a specializzarsi in determinate aree, in modo tale da rafforzare, mantenere e migliorare la propria capacità di cattura di valore (Haigh & Hoffman, 2014). Le imprese tradizionali devono sì innovare e creare valore, ma, per massimizzare i profitti, devono al contempo costruire una posizione di mercato, che consenta loro di ottenere un vantaggio sostenibile rispetto ai propri competitors (Santos, 2012). Questo perché gli imprenditori commerciali non voglio che il valore creato si propaghi verso altre organizzazioni o altri attori. Per conseguire ciò, Santos (2012) ritiene che la logica che gli imprenditori commerciali

adottano è quella del controllo. Per questo motivo, per catturare una buona parte del valore generato, devono controllare una larga fascia della propria *value chain*. Il modello delle cinque forze competitive di Porter è un utile esempio che si basa su questo approccio. L'organizzazione che riesce a controllare le principali forze ambientali, può appropriarsi di un alto livello di valore, a condizione che gli altri *stakeholder* dipendano da essa e che essa non dipenda dagli altri. Le organizzazioni che padroneggiano le transazioni e le risorse considerate critiche, saranno in grado di aumentare la loro probabilità di sopravvivenza e di rafforzare la loro capacità di cattura di valore.

Gli imprenditori sociali non adottano la stessa logica. Il loro obiettivo predominante, il quale consiste nel creare valore che vada oltre i propri beneficiari, fa sì che tali imprenditori si preoccupino di garantire che il sistema creato funzioni e sia efficace. Di conseguenza, secondo Santos (2012), il miglior modo per raggiungere questi obiettivi è quello di portare i propri beneficiari e utenti a essere *empowered*, rendendoli parte integrante della soluzione. Gli imprenditori sociali cercano di dare vita a sistemi e a meccanismi che limitino la dipendenza dei beneficiari dall'organizzazione e a potenziare le loro capacità, in modo tale da contribuire alla soluzione e al miglioramento delle proprie condizioni. In altri termini, le imprese sociali promuovono processi di *empowerment* verso i propri beneficiari, abilitando le loro capacità e sfruttandole per dare origine sia a valore sociale sia a valore economico (Mongelli & Rullani, 2017).

Quindi, Santos (2012) sostiene che gli imprenditori sociali attuino una logica che è opposta a quella applicata dagli imprenditori commerciali, ossia una logica di *empowerment*. Tuttavia, Santos (2012) non approfondisce questo argomento, ma ne fornisce solo uno spunto. Mongelli e Rullani (2024), invece, tramite il loro libro "*Empowering the marginalized: il ruolo delle imprese ibride ad impatto sociale*", esplorano dettagliatamente il concetto di *empowerment* e la modalità con cui gli imprenditori sociali utilizzano approcci di abilitazione allo sviluppo umano, mostrando come vengono integrati all'interno dei business model.

2.1. *Disempowerment* ed *empowerment*

Le imprese sociali si rivolgono, tendenzialmente, a persone fragili e svantaggiate, che vivono in condizioni di povertà, le quali vengono solitamente marginalizzate, ossia vengono escluse dai sistemi sociali e dalla libera partecipazione al mercato (Santos, 2012).

Da tale esclusione scaturiscono stati di disabilitazione, portando così le persone a vivere situazioni di *disempowerment*.

Con quest'ultimo termine, Mongelli e Rullani (2024), in particolare, fanno riferimento all'esclusione di questi individui da tutto un insieme di opportunità, che consentirebbero loro di sperimentare l'autodeterminazione, la libertà e lo sviluppo personale. Alle persone *disempowered* viene negata la scelta, ossia subiscono la spoliazione del proprio potere decisionale (Haugh & Talwar, 2016). Vengono private di "quelle libertà fondamentali grazie alle quali la persona può vivere la vita che ritiene di valore e per la quale ha motivo di dare valore" (Mongelli, Rullani 2024: 32), sperimentando forme di illiberalità. Mongelli e Rullani (2024) specificano che le privazioni che affliggono tali soggetti sono da considerare in termini di vite potenziali che le persone non possono di fatto concretizzare e di libertà che effettivamente non detengono. Sono determinate condizioni strutturali, riguardanti l'aspettativa di vita, gli anni di frequenza scolastica e il reddito lordo nazionale pro capite, che causano situazioni in cui la persona viene messa nell'incapacità di generare percorsi di sviluppo per lei di valore, portandola a vivere stati di crescente disabilitazione ed emarginazione, fino ad arrivare a forme di illiberalità.

Mongelli e Rullani (2024) sostengono che, all'interno di un sistema economico di libero mercato, il quale è impostato sulle deliberazioni personali, la persona non può essere considerata semplicemente come consumatore o produttore di beni e servizi o come generatore o fruitore di reddito. L'individuo deve essere percepito come attore di un processo di libero esercizio di una volontà, di una libertà e, in sostanza, di un potere. È la mancanza di quest'ultimo che determina situazioni di *disempowerment*. In questo contesto, l'illiberalità economica può essere intesa come disabilitazione della persona nella contribuzione alla creazione di valore economico.

L'*empowerment* rappresenta la situazione opposta al *disempowerment*. Può essere definito come quel processo di abilitazione del rafforzamento della propria autoefficacia (Conger & Kanungo, 1988). In altri termini, abilita un individuo all'esercizio di una libera scelta, ossia al conferimento di un potere (Mongelli & Rullani, 2024). Il processo di *empowerment* offre alle persone *disempowered* gli strumenti necessari per agire come protagonisti del proprio cambiamento. Infatti, Haugh e Talwar (2016) identificano l'*empowerment* come il mezzo per rimuovere le ingiustizie e le disuguaglianze, ossia i blocchi, che ostacolano la persona nell'intraprendere una libera decisione su chi desidera essere e su cosa desidera fare sia nel presente sia nel futuro. Tale processo sblocca le

capabilities delle persone, le quali possono essere definite come "libertà, nella misura in cui delineano il perimetro delle possibilità a disposizione della persona nel definire la propria esistenza" (Mongelli, Rullani 2024: 36). In particolare, Mongelli & Rullani (2024) sottolineano che ogni *capability* raffigura lo spazio delle opportunità entro il quale una persona può realizzare i f*unctioning* che desidera. Questi ultimi consistono in quegli stati fisici o mentali e in quelle attività che una persona conduce concretamente in maniera libera. In sintesi, i *functioning* catturano gli aspetti costitutivi dell'essere persona e rappresentano la parte concreta delle *capabilities*. Ad esempio mangiare rappresenta un *functioning*, mentre l'opportunità di mangiare raffigura la relativa *capability*.

In maniera più specifica, si può dire che il processo di *empowerment* espande le possibilità di una persona in termini di *capability set*, ossia dell'insieme di tutte le possibili combinazioni di *functioning* che un soggetto può decidere di realizzare. In altri termini, il *capability set* "rappresenta i vari stili di vita che la persona ha il potere di raggiungere, ma anche tutte le opzioni non perseguite" (Mongelli, Rullani 2024: 37).

Inoltre, un elemento che caratterizza questo processo è l'*agency* (Haugh & Talwar, 2016) che corrisponde alla scelta concreta attuata dalla persona, la quale consente di collocare *functioning* e *capability* all'interno del proprio universo valoriale e alla effettiva realizzazione di tale scelta, per mezzo proprio o attraverso istituzioni esterne (Mongelli & Rullani, 2024). Quindi, il processo di *empowerment* si basa sull'*agency*, ossia sulla definizione da parte della persona del suo ruolo nel determinare il cambiamento.

Riassumendo, il processo di *empowerment*, che ha come scopo quello di affrontare situazioni di *disempowerment*, per essere effettivamente efficace deve avere come obiettivo l'ampliamento delle possibilità che una persona può sfruttare, per governare le leve che le consentono di controllare la propria vita. Di conseguenza, essendo questo il fine, essa stessa deve esserne l'artefice, ossia deve essere la protagonista di questo cambiamento, in quanto soggetto intitolato all'esercizio di tali scelte.

Mongelli e Rullani (2024) sostengono che abilitare le persone nell'evoluzione del proprio percorso di vita come attrici principali possa al contempo liberare anche le loro capacità generative, integrandole nella creazione di valore economico e sociale, ossia verso la variazione degli equilibri che ostacolano il loro sviluppo e quello della società in cui sono inserite. Secondo tali autori, chiunque, per il solo fatto di essere persona, è degno portatore di un'insita capacità generativa, la quale deve essere sbloccata attraverso meccanismi, ossia creando opportune leve che gli emarginati possono sfruttare per poter

esprimere la propria capacità generativa partendo dalle proprie abilità e dalle proprie azioni. In altre parole, l'individuo ha valore in quanto tale. Se ubicato al centro dell'azione, allora sarà capace di sviluppare un percorso di crescita, facendo affidamento sulla propria capacità generativa. Quindi, le persone marginalizzate hanno del potenziale che deve però essere sbloccato. Ciò richiama quanto affermato da Hockerts (2015) il meccanismo che consente di trasformare gli *antagonistic assets* in *complementary assets* è, quindi, il processo di *empowerment*.

Le imprese sociali creano valore, offrendo soluzioni a problemi significativi e radicati nella società, in quanto generano un importante impatto sociale (Santos, 2012). Quest'ultimo si manifesta trasformando una situazione di *disempowerment* in una situazione di *empowerment,* attraverso meccanismi di mercato (Mongelli e Rullani, 2024). Le imprese sociali reintegrano nei sistemi economici le persone che precedentemente erano state escluse, promuovendo processi di abilitazione alla persona. Questi ultimi consentono ai soggetti che fino a quel momento erano stati esclusi di contribuire alla generazione di valore e di essere reintegrati nella società più in generale. In altri termini, le imprese sociali favoriscono l'*empowerment* sia economico sia sociale dei soggetti più vulnerabili (Mongelli et al., 2019). Riescono a fare ciò attraverso la creazione di *business model* innovativi, i quali derivano da processi creativi, e che hanno al proprio centro i processi di *empowerment* (Mongelli e Rullani, 2017).

2.2. Processi di *empowerment* efficaci

Andando più nel dettaglio, Mongelli e Rullani (2024) dichiarano che, per rendere i processi di *empowerment* efficaci, occorre che i seguenti tre criteri vengano rispettati: attivare dinamiche collaborative, utilizzare un approccio *bottom-up* e impiegare una prospettiva ecologica.

Le dinamiche collaborative vengono innescate grazie all'approccio seguito dalla figura del *collaborator*. Quest'ultimo, rispetto a un *expert*, si muove verso la costruzione di determinate condizioni ottimali, che permettono alla persona stessa di intervenire per cambiare il proprio status. Il *collaborator* non si sostituisce alla persona marginalizzata, ma la supporta. Infatti, il processo di *empowerment* dà origine a meccanismi che hanno come focus quello di mettere la persona disabilitata nelle condizioni ottimali per poter esprimere il proprio potenziale. Partendo dal presupposto che ogni persona ha valore e dignità, allora è il processo di *empowerment* che ha il compito di rimuovere gli ostacoli,

ossia i blocchi, che impediscono alla persona di potersi esprimere pienamente, agendo sui fattori sia personali sia ambientali che la vincolano.

Il secondo aspetto, ossia l'approccio *bottom-up*, è correlato a quanto appena descritto. Sono le entità più vicine alle persone emarginate che possono promuovere l'*empowerment*. In particolare, le imprese sociali rispecchiano questi requisiti. Da un lato non si sostituiscono alla persona inabilitata, ma la supportano, e dall'altro sono le realtà più vicine a quest'ultima. Infatti, sono delle istituzioni sociali intermedie tra Stato e cittadini. A sostegno di ciò, Haigh e Hoffman (2014) dichiarano che le imprese sociali investono tempo ed energie volti a comprendere i sistemi locali in cui sono inserite. Per questi motivi, Mongelli e Rullani (2024) classificano le imprese sociali come *Empowering Organizations*.

Infine, il terzo criterio, individuato da Mongelli e Rullani (2024) che permette al processo di *empowerment* di essere efficace, riguarda l'adozione di una prospettiva ecologica. Ciò significa che il processo di *empowerment* non solo deve essere centrato sulla persona, ma deve anche tenere conto del contesto in cui tale persona è inserita, analizzando oltre al livello individuale, anche quello della *community*, del gruppo e quello organizzativo. I processi di abilitazione della persona devono essere pensati partendo da specifiche comunità e situazioni. Di conseguenza, ogni processo può assumere diverse forme, le quali difficilmente possono essere standardizzate. L'impostazione della prospettiva ecologica suggerisce che l'interazione tra persona e ambiente sia composta da tre elementi: componente interna, componente esterna e componente comportamentale. La componente interna riguarda l'acquisizione della consapevolezza di sé. La componente esterna fa, invece, riferimento alla conoscenza delle risorse necessarie per agire all'interno del proprio contesto sociale. Infine, la componente comportamentale concerne i comportamenti utili da mettere in atto per cambiare la relativa situazione.

Quindi, Mongelli e Rullani (2024) affermano che la persona è sì la protagonista del proprio cambiamento, ma quest'ultimo avviene in un contesto sociale distinto. Tale ambiente, tuttavia, è contraddistinto da ostacoli, i quali devono essere rimossi affinché possa avvenire un reale progresso (Rindova et al., 2009). Nonostante ciò, è caratterizzato anche dalla presenza di possibili leve di intervento, le quali devono essere comprese e studiate dettagliatamente (Mongelli e Rullani, 2024).

Ricapitolando, le imprese sociali, per attivare un processo di *empowerment*, devono in primo luogo tenere in considerazione i vincoli ambientali, che causano marginalizzazione

e che influiscono sulle persone e sulla loro disponibilità di risorse. Questo implica la costituzione di azioni dirette, ossia interventi specifici, volti ad annullare o, quanto meno, a limitare le barriere e i blocchi esterni, che provocano esclusione. Oltre a ciò, le *social business* devono anche rimuovere quegli ostacoli che incidono direttamente sull'*agency* e sulle *capabilities* della persona, in modo tale che essa stessa possa sprigionare la propria capacità generativa.

2.3. Gli spazi sicuri e gli spazi di riconnessione aperti

Per neutralizzare gli ostacoli e le barriere esterne, che possono impedire il cambiamento (Rindova et al., 2009) e che generano marginalizzazione ed esclusione, Mongelli e Rullani (2024) dichiarano che occorre creare degli spazi in cui da un lato le forze ambientali disabilitanti non intacchino la persona e dall'altro si manifestino ulteriori forze volte a stimolare le sue capacità generative. Per facilitare i processi di *empowerment*, è necessario che in tali spazi si possano realizzare le prerogative delineate dalla prospettiva ecologica, ossia che la persona acquisisca consapevolezza di sé, conosca le risorse utili a operare nel contesto sociale in cui è inserita e intraprenda azioni volte a cambiarlo. Sono, quindi, essenziali degli ambienti che liberano la persona *disempowered* dall'etichetta di emarginato ed escluso, in modo tale che si possano innescare processi di riscatto e di abilitazione. Mongelli e Rullani (2024) fanno riferimento, in questo caso, agli *free space*, nei quali, appunto, la persona impara il rispetto di sé, condividendo la propria identità con gli altri, e apprende ad agire all'interno di un contesto sociale condiviso, in quanto guidata dal bene comune. Negli spazi liberi, la persona non subisce stereotipi e ciò le consente di sviluppare relazioni con individui con cui non sarebbe mai entrata in contatto.

Tuttavia, Mongelli e Rullani (2024) sostengono che non tutti i *free space* sono ottimali per i processi di *empowerment*. In altri termini, non tutti gli spazi liberi possono essere il *locus dell'empowerment*. Devono garantire certe condizioni e fondarsi su determinati meccanismi, in modo tale da rispondere a criticità specifiche, proprio perché i processi di *empowerment* vengono costruiti sulla base di comunità e situazioni specifiche. Mongelli e Rullani (2024) identificano due *free space* in cui si possono manifestare i processi di empowerment: gli spazi sicuri e gli spazi di riconnessione aperti.

Gli spazi sicuri sono dei contesti fisici e protetti, in cui gli individui, come i detenuti, possono agire in maniera sicura, senza pressioni derivanti da un ambiente governato da istituzioni repressive. In questi ambienti, le persone, che altrimenti sarebbero

condizionate da restrizioni coercitive, hanno modo di esperire in maniera libera significati diversi, valori e principi nuovi e di dare origine a nuove identità per sé, ma anche per gli altri (Mongelli et al., 2018). In altri casi, gli spazi sicuri realizzano luoghi protetti per salvaguardare gli individui dalla loro situazione di fragilità, la quale può essere dipesa da aspetti personali, come nel caso di persone affette da disabilità, oppure da condizioni derivate, ne rappresentano un esempio i tossicodipendenti (Mongelli & Rullani, 2024). Inoltre, gli autori sostengono che in queste situazioni, gli ambienti sicuri offrono uno spazio isolato caratterizzato da strumenti abilitanti esclusivi. A primo impatto si potrebbe pensare che questi spazi limitino le possibilità di espressioni per quelle categorie per le quali vengono costruiti. In realtà, consentono di moltiplicarle.

Gli spazi di riconnessione aperti possono essere degli ambienti fisici oppure virtuali. Sono circoscritti, ma aperti allo scambio con l'esterno. Ciò consente alle persone di riconnettersi con quelle dimensioni della vita reale, da cui erano state escluse. Sono spazi che si basano sul principio dell'interfaccia. Possono manifestarsi in spazi già presenti, diventando luoghi di riconnessione attraverso determinati strumenti abilitanti oppure tramite degli agevolatori che mettano in atto certe azioni, che consentano di renderlo aperto. Questi spazi si interfacciano con ambienti caratterizzati da contesti culturali indifferenti al problema o da istituzioni non in grado di dare risposta alle vulnerabilità (Mongelli & Rullani, 2024).

2.4. Le imprese sociali come promotori dei processi di *empowerment*

Le *social business,* per neutralizzare gli ostacoli e le barriere esterne, che generano marginalizzazione ed esclusione, devono creare degli spazi specifici in cui promuovere il processo di *empowerment*. In base al problema che caratterizza la categoria di soggetti presi in considerazione, devono istituire o spazi sicuri o spazi di riconnessione aperti. Tuttavia, ciò non basta. Infatti, per affrontare in modo sostenibile le forze esterne disabilitanti, Mongelli e Rullani (2024) affermano che occorre attivare ulteriori forze, ossia quelle interne alla persona, le quali emergono dalle potenzialità di cui è dotata. In altri termini, le imprese sociali devono rimuovere quegli ostacoli che influiscono direttamente sull'*agency* e sulle *capabilities* della persona, in modo tale che essa stessa possa sprigionare la propria capacità generativa e avviare forze interne per fronteggiare le dimensioni ambientali disabilitanti.

Secondo Mongelli e Rullani (2024), le imprese sociali favoriscono diverse forme di *empowerment*, partendo dall'abilitazione delle *economic capabilities*, ossia dalle capabilities che riguardano ciò che la persona può rappresentare ed esprimere, in maniera diretta o indiretta, all'interno del processo economico di *value creation*. Le *social business* danno origine a business model innovativi, che creano valore grazie all'avvio delle *economic capabilities* che caratterizzano la persona, indentificandole e sbloccandone il potenziale. Così facendo, l'impatto che viene prodotto si basa su uno strumento tipico delle imprese tradizionali, ossia il mercato, il quale risulta capace di mobilitare diverse risorse per generare soluzioni innovative.

Mongelli e Rullani (2024) sottolineano che le imprese sociali possono utilizzare distinti business model per incentivare due specifici processi di abilitazione delle *economic capabilities*. Il primo processo riguarda l'abilitazione alla creazione. In questo caso, la persona viene resa parte integrante del processo di creazione del valore economico. Il secondo meccanismo fa riferimento all'abilitazione all'accesso. Le imprese sociali abilitano la persona ad accedere a quei mezzi, ossia a quei beni e servizi, da cui era esclusa, in modo tale da poter operare una decisione come cliente oppure come semplice fruitore, ossia come beneficiario indiretto del valore creato.

L'abilitazione alla creazione viene portata avanti dalle imprese sociali che adottano un modello di *Work Integration* (Mongelli & Rullani, 2024). Tali organizzazioni assumono persone vulnerabili, come detenuti, ex detenuti, migranti, disabili, disoccupati di lunga durata, offrendo loro un impiego. Questi beneficiari vengono poi formati sia da un punto di vista professionale sia personale. Nel primo caso ciò viene fatto attraverso specifici corsi di formazioni volti a sviluppare competenze sia tecniche sia trasversali. Lo sviluppo individuale viene favorito attraverso attività di supporto personalizzate, le quali possono avere come obiettivi ad esempio l'acquisizione di competenze base e/o la risoluzione di problemi personali (Battilana et al., 2015). Vengono, quindi, inserite all'interno del processo produttivo, valorizzando così il loro potenziale lavorativo. In questo modo vengono abilitate alla creazione di valore economico. Si parla in tal caso di beneficiari produttivi (Roche & Siebold, 2024)

L'abilitazione all'accesso, invece, può essere realizzata tramite l'azione delle *Integrated Social Business Hybrid* oppure delle *Differentiated Social Business Hybrid* (Mongelli & Rullani, 2024). Si fa riferimento in questo caso, a beneficiari in qualità di consumatori (Roche & Siebold, 2024). Nel primo caso, le *Integrated Social Business Hybrid* abilitano il

beneficiario a partecipare direttamente alla transazione, agendo come cliente e compiendo scelte volontarie tramite l'acquisizione. Tali organizzazioni sbloccano l'accesso rendendo le condizioni all'acquisto più favorevoli. In altre parole, agevolano l'accesso al mercato di beni e servizi a individui che, per motivi di tipo strutturale o personale, ne erano escluse. Si fa riferimento, in questo caso, alle organizzazioni *BOP*, ossia a organizzazioni orientate alla *Base-of-the-pyramid* (Alberti & Garrido, 2017). Quest'ultima riguarda quella fascia di popolazione che si trova alla base della piramide dei redditi, che è molto numerosa, ma che presenta una bassa capacità di spesa. Le organizzazioni *BOP* sviluppano innovazioni dette frugali (Hockerts, 2015). Queste ultime sono dei prodotti semplici, convenienti e funzionali. Vengono ottenuti tramite una riduzione della complessità, ossia eliminando tutte quelle caratteristiche che non sono necessarie. Tali beni sono solitamente correlati alle *basic capabilities* e la loro produzione prevede costi molto bassi. Di conseguenza, possono vendere tali prodotti a prezzi ridotti, generando un forte cambiamento alla vita delle persone che stanno alla base di tale piramide. Questo impatto viene sostenuto economicamente non tanto dal margine per unità prodotta, ma dall'ampio numero di persone che caratterizza la *Base-of-the-pyramid* (Santos et al., 2015*)*. Quindi, il business model trasforma la *Base-of-the-pyramid* da popolazione esclusa a *pool* significativo di clienti e di consumatori di beni, da cui deriva un alto impatto sociale (Mongelli & Rullani, 2024). Un altro modello, che abilita le persone all'accesso di determinati beni o servizi, è fornito dalle istituzioni di microcredito. In particolare, queste ultime abilitano il beneficiario, in qualità di cliente, ad accedere a servizi finanziari a pagamento. Tuttavia, questo avviene insieme alla creazione di interventi mirati, affinché ciò possa essere sostenibile nel tempo (Santos et al., 2015).

Le *Differentiated Social Business Hybrid*, invece, abilitano la persona al consumo di un bene o alla fruizione di un servizio, da cui in precedenza era esclusa, senza però partecipare direttamente alla transazione (Mongelli & Rullani, 2024). Questo perché le *Differentiated Social Business Hybrid* si rivolgono a individui caratterizzati da condizioni soggettive molto particolari, che non consentono loro di essere integrati in nessun tipo di attività produttiva o transazione economica. Si fa riferimento a soggetti quali bambini con forti disabilità oppure ad anziani soli e molto poveri. Per affrontare queste condizioni limitanti, gli autori dichiarano che le imprese sociali adottano una struttura differenziata. Vanno, quindi, a servire due gruppi distinti di clienti (Santos et al., 2015): un gruppo composto, appunto, da beneficiari svantaggiati, ai quali vengono offerti loro beni e servizi necessari

a soddisfare i loro bisogni in maniera gratuita, poiché non in grado di acquistarli, e un gruppo di clienti, i quali, comprando i beni e i servizi offerti dall'impresa sociali, consentono alle persone marginalizzate di poter accedere a ciò di cui necessitano (Roche & Siebold, 2024). In altre parole, tali imprese sociali da un lato creano attività sociali, le quali si rivolgono al gruppo di beneficiari identificati, che diventano consumatori dei servizi di *empowerment* offerti. Dall'altro danno origine ad attività economiche, con l'obiettivo di vendere a clienti terzi i beni e i servizi prodotti, in modo tale da ricavare risorse utili a supportare le attività sociali. Le due attività sono, però, complementari e non sono tra loro disaccoppiate. Infatti, il processo di value creation che le *Differentiated Social Business Hybrid* creano si rivolge a persone che riescono a riconoscere il valore che contraddistingue e che sottostà al prodotto o al servizio fornito. In altri termini, individuano che dietro quel prodotto o quel servizio c'è una missione sociale ben precisa. Di conseguenza, il beneficiario diventa parte integrante del processo di creazione di valore, nonostante non assuma il ruolo di lavoratore o di cliente (Mongelli & Rullani, 2024).

Riassumendo, le imprese sociali affrontano diverse situazioni di *disempowerment*, le quali vengono trasformate in *empowerment* tramite il lavoro, abilitando il soggetto alla creazione, oppure attraverso il consumo, abilitando il soggetto all'acceso. In quest'ultimo caso, il soggetto può essere abilitato all'accesso in qualità sia di cliente sia di beneficiario dei servizi di abilitazione oppure solo come fruitore del servizio di *empowerment*, prevedendo così un terzo soggetto, che svolgerà una funzione di cliente pagante. Questi due soggetti sono sì distinti, ma vengono ricombinati dalle imprese sociali attraverso il proprio business model. Da queste considerazioni, emerge che è il processo di *empowerment* che connette le attività sociali con quelle commerciali, in quanto è ciò che genera impatto, fornendo gli *asset* necessari per svolgere le attività economiche, e che il mercato rappresenta lo strumento che consente di fare *empowerment*. Di conseguenza, la dimensione economica assume un ruolo strutturale, e non secondario, nella creazione di impatto sociale. In particolare, le *Empowering Social Business Hybrid* si servono del mercato per abilitare le *economic capabilities* dei propri beneficiari. La loro abilità risiede nel vedere la dimensione economica nelle azioni sociali, ossia di scoprire potenzialità di *value creation* nella sfera sociale. Quindi, le imprese sociali a differenza degli attori commerciali tradizionali vedono un lavoratore al posto di una persona inabile, vedono un cliente al posto di un soggetto povero con basso reddito, vedono un *asset* di valore al posto

di un'attività benefica che deve essere finanziata a fondo perduto. Ciò sostiene quanto delineato da Hockerts (2015), ossia che la creazione di valore per le imprese sociali sta nell'esplorazione e nella trasformazione di asset apparentemente antagonistici in asset complementari.

Inoltre, Mongelli e Rullani (2024) specificano che indipendentemente dal tipo di *economic capabilities* da abilitare, è possibile che le condizioni del soggetto richiedano di attivarne altre in prima battuta, non rientranti nella sfera economica. Infine, è vero che le *Empowering Social Business Hybrid* attivano le *capabilities* relative alla dimensione economica, ma, i risultati che si ottengono da tale abilitazione permettono di sbloccare *capabilities* che vanno oltre tale ambito, toccando così altre dimensioni di *disempowerment* che caratterizzano il beneficiario. L'imprenditorialità diventa così il mezzo che consente di generare e condurre un cambiamento nei confronti della società intesa in termini generali (Haugh & Talwar, 2016).

2.5. Il modello delle *Empowering Social Business Hybrid*

In base a quanto delineato nel paragrafo precedente, Mongelli e Rullani (2024) sostengono che le imprese sociali si differenziano tra loro in base alla tipologia di *economic capabilities* abilitata e al tipo di *free space* costruito per promuovere l'*empowerment*. Tali ricercatori hanno elaborato un modello, che permette di classificare le diverse tipologie di *Empowering Social Business Hybrid*. Quest'ultimo si basa, quindi, su due dimensioni critiche: il tipo di *economic capabilities* attivata, ossia l'abilitazione all'accesso o l'abilitazione alla creazione, e il tipo di luogo creato per favorire l'*empowerment* (*locus dell'empowerment*), ossia gli spazi sicuri o gli spazi di riconnessione aperti. Dalla combinazione di questi elementi, Mongelli e Rullani (2024) hanno ricavato quattro categorie di *Empowering Social Business Hybrid*, come si evince dalla figura 4:

1. imprese sociali che implementano processi di abilitazione alla creazione all'interno di spazi sicuri. In tal caso, si parla di *Empowering Social Business Hybrid* che realizzano *Safe Creation Empowerment;*
2. imprese sociali che implementano processi di abilitazione alla creazione in spazi di riconnessione aperti. In tal caso, si parla di *Empowering Social Business Hybrid* che realizzano *Open Creation Empowerment;*

3. imprese sociali che implementano processi di abilitazione all'accesso all'interno di spazi sicuri. In tal caso, si parla di *Empowering Social Business Hybrid* che realizzano *Safe Access Empowerment;*
4. imprese sociali che implementano processi di abilitazione all'accesso in spazi di riconnessione aperti. In tal caso, si parla di *Empowering Social Business Hybrid* che realizzano *Open Access Empowerment*.

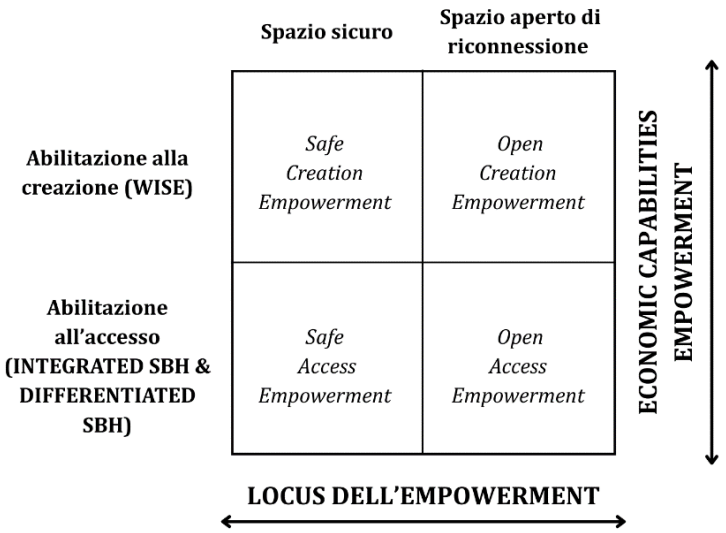

Figura 3: Empowering Matrix

Fonte: Mongelli & Rullani., 2024

Mongelli e Rullani (2024) dichiarano che ogni modello permette di affrontare due aspetti essenziali, ossia le caratteristiche e il ruolo dei beneficiari presi in considerazione e il tipo e la natura del contesto ambientale in cui tali beneficiari sono inseriti. In generale, tutti i modelli hanno a che fare con beneficiari, il cui stato di *disempowered* è tendenzialmente legato a un'assenza di *capabilities* di base, come ad esempio la possibilità di accedere a programmi e a istituzioni educative oppure di alimentarsi con cibi sani e dall'adeguato apporto nutrizionale. La mancanza di tali *capabilities* si traduce nell'assenza dei correlati *functioning*, portando a situazioni di *disempowerment*, di emarginazione e di esclusione. Dato che queste *capabilities* di base non sono abilitate, è difficile che lo siano quelle più complesse, come ad esempio l'aspirazione a raggiungere una vita migliore e l'autostima. Mongelli e Rullani (2024) indicano che queste situazioni sono comuni a un vasto numero di soggetti. È, quindi, il tipo di *economic capabilities* che le *social business hybrid* abilitano che consente di distinguere un individuo dall'altro. Inoltre, secondo Mongelli e Rullani (2024), questo è un aspetto rilevante anche per quanto concerne la seconda dimensione

critica del modello, ossia lo spazio in cui vengono favoriti i processi di *empowerment*. Il *locus dell'empowerment* copre una funzione rilevante, poiché crea le basi per avviare tali processi. Isola o connette gli individui disabilitati con il mondo esterno, agevolando il processo di abilitazione. Di seguito verrà analizzato ogni singolo modello

Mongelli & Rullani (2024) sostengono che le *Empowering Social Business Hybrid* realizzano *Safe Creation Empowerment,* abilitando le persone *disempowered* alla creazione di valore, costruendo spazi sicuri. Questo modello prende in considerazione individui potenzialmente capaci di svolgere un mestiere. Tuttavia, per le loro condizioni vengono limitati o totalmente esclusi dal mercato del lavoro. Vengono marginalizzati, poiché privi di *capabilities* sia di base sia complesse. Si fa riferimento, ad esempio, ai detenuti. Questi ultimi nonostante siano in grado di svolgere un'attività lavorativa, vengono esclusi. Tale disabilitazione è dovuta a motivi riconducibili da una parte alla loro precedente vita prima del carcere, come ad esempio la mancanza di un'adeguata istruzione o delle competenze lavorative di base, e dall'altra alle caratteristiche del contesto carcerario, il quale si fonda su una logica di repressione, piuttosto che di riabilitazione. Di conseguenza, l'aspetto ambientale risulta un elemento critico per le *Empowering Social Business Hybrid* nel comprendere il tipo di azione da implementare per produrre *empowerment*. Infatti, gli ambienti in cui sono inseriti tali soggetti sono contraddistinti dalla mancanza dei presupposti essenziali, affinché il soggetto possa essere integrato nel mercato del lavoro, e da circostanze vessatorie e repressive che incidono sul soggetto. Si fa riferimento, ad esempio, a quei casi di discriminazione razziale, di genere o di stigmatizzazione di categorie. Rientrano in questo gruppo anche quegli ambienti caratterizzati dalla presenza di organizzazioni criminali, di condizioni politiche ostili, in quanto non presenti istituzioni che promuovono l'accesso al mondo del lavoro, di sistemi autoritari o di situazioni di guerra. Di conseguenza, le imprese sociali agiscono sulla sfera soggettiva della persona che è potenzialmente capace di svolgere un'attività lavorativa e sul contesto ambientale in cui è inserita, che risulta avverso o coercitivo. Per questo motivo, le imprese sociali devono costituire spazi sicuri per promuovere il processo di abilitazione. In tali spazi, i beneficiari del processo di abilitazione vengono distaccati dall'ambiente sociale in cui sono situati e protetti dalle entità che operano in tali contesti. Infatti, in questi spazi sicuri le persone hanno la possibilità di provare nuovi sensi in termini di azioni, nuovi valori e principi e nuove identità personali, che altrimenti non avrebbero modo di sperimentare, in quanto limitate da forze repressive. Nei contesti

sicuri, le imprese sociali possono abilitare le *economic capabilities* dell'individuo, svicolando le sue capacità di produrre valore attraverso la sua integrazione nei processi produttivi. Questi ultimi vengono appositamente predisposti per sbloccare, ossia abilitare, lo svolgimento di un'occupazione da parte del beneficiario. Gli autori sostengono che le imprese sociali che generano *Safe Creation Empowerment* rientrano nella categoria delle *Work Integration Social Enterprises* (*WISE*). Queste ultime hanno come obiettivo, infatti, quello di reintegrare nel mondo del lavoro persone emarginate (Battilana et al., 2015) o a rischio di esclusione (Hockerts, 2015). Di conseguenza, i loro business model vengono creati sulle condizioni che caratterizzano la persona *disempowered*, prendendo in considerazione sia i suoi punti deboli sia quelli di forza (Mongelli & Rullani, 2024). Ciò permette di sbloccare il suo valore potenziale fino ad abilitare il suo potere in qualità di lavoratore (Hockerts, 2015). Le *WISE* favoriscono l'attivazione delle *economic capabilities*, tramite interventi mirati (Santos et al., 2015), come ad esempio corsi di formazione per potenziare le competenze tecniche (Battilana et al., 2015). Tuttavia, questa tipologia di organizzazioni fornisce anche attività di supporto e consulenza (Santos et al., 2015), in modo tale da migliorare la prontezza al lavoro dei propri beneficiari (Battilana et al., 2015). Tutto ciò, consente di sviluppare *empowerment* economico, sociale e politico e di sviluppare una maggiore fiducia in sé stessi e un miglioramento del proprio benessere fisico (Haugh & Talwar, 2016). Questi risultati, ottenuti tramite la dimensione economica, consentono, quindi, ai beneficiari di raggiungere nuovi *functioning* (Mongelli & Rullani, 2018). In altri termini, le imprese sociali che adottano una logica di *work integration* permettono agli agenti del processo di *empowerment* di mettere in atto azioni concrete, utili a vivere quegli stati esistenziali da cui erano stati estromessi e che portano a un miglioramento del proprio benessere.

Secondo Mongelli & Rullani (2024), le *Empowering Social Business Hybrid* realizzano *Open Creation Empowerment,* abilitando le persone *disempowered* alla creazione di valore all'interno di spazi di riconnessione aperti. Similmente a quanto visto precedentemente, questo modello prende in considerazione quegli individui potenzialmente capaci di svolgere un mestiere, ma che per le loro caratteristiche non ne hanno la possibilità. La loro situazione di disabilitazione è dovuta dalla mancanza di competenze di base, come ad esempio di un'adeguata istruzione o di consapevolezza in merito al proprio valore, alle proprie peculiarità e alla propria *agency*. Rientrano in questa categoria di soggetti gli ex detenuti, i senza tetto oppure le persone affette da malattie importanti, per le quali non

sono previsti degli strumenti in grado di superare gli impedimenti provocati dalla loro disabilità. Tuttavia, rispetto al modello di *Safe Creation Empowerment*, l'ambiente in cui sono inseriti tali soggetti non è oppressivo, ma è caratterizzato dalla presenza di un contesto culturale indifferente alle limitazioni causate dallo stato di disabilitazione, che incide sulle persone, e da istituzioni che non sono in grado di definire piani d'azione efficaci. I senza fissa dimora, ad esempio, vengono marginalizzati a causa sia dello stigma sociale sia dell'incapacità da parte delle istituzioni di gestire il fenomeno con adeguati piani di reinserimento. L'assenza di uno spazio all'interno di tale ambiente influenza la vita di questi individui. Il cittadino senza fissa dimora, pur essendo libero di spostarsi dove vuole e di accedere ai centri di accoglienza, non ha un posto sicuro in cui stare e, in particolare, non ha un ruolo all'interno della società legittimamente riconosciuto. In altre parole, la persona è sì presente fisicamente, ma non viene riconosciuta. Viene, quindi, delegittimata, disconnessa e, per questo, disabilitata. Quindi, gli elementi che caratterizzano questo ambiente sono la delegittimazione e la disconnessione. I modelli di *Open Creation Empowerment*, per superare tali ostacoli, ricorrono a spazi aperti di riconnessione. Questi ultimi possono essere degli ambienti fisici oppure virtuali. Sono circoscritti, ma aperti allo scambio con l'esterno. Ciò consente alle persone di riconnettersi con quelle dimensioni della vita reale, da cui erano state escluse. In questi luoghi le persone hanno la possibilità di provare nuovi sensi in termini di azioni, nuovi valori e principi e nuove identità personali. Tuttavia, ciò che li distingue dagli spazi sicuri, è che non devono proteggere la persona da forze esterne oppressive. Infatti, vengono creati apposta per creare occasioni che consentano alla persona di riconnettersi e di ritornare partecipe in quella società che in passato l'aveva disconosciuta e marginalizzata. Gli spazi di riconnessione aperti solitamente si manifestano all'interno di contesti pubblici. Hanno una loro visibilità e riconoscibilità, permettendo così alla persona di essere percepita e riconosciuta. Tuttavia, la persona deve anche elaborare quanto appreso dalle nuove relazioni ottenute tramite lo spazio di riconnessione aperto, in un ambiente differente e lontano dal contesto pubblico. Di conseguenza, molte volte gli spazi di riconnessione aperti devono essere accompagnati da spazi sicuri ben circoscritti, affinché la persona possa trovare un proprio posto, senza che sia attaccata da forze ambientali esterne e disabilitanti. Anche in questo caso, le imprese sociali che adottano questo modello, secondo gli autori, sono le *Work Integration Social Enterprises*. Come già affermato in precedenza, queste ultime creano un business model capace di abilitare il

valore potenziale dell'individuo, partendo dalle sue fragilità e adottando una logica di integrazione lavorativa. Inoltre, le *WISE* offrono un servizio o un prodotto sul mercato e ciò consente loro di ottenere entrate utili a mantenere attivo il progetto sia da un punto di vista finanziario sia sociale (Battilana et al., 2015). Tali fondi, quindi, non solo aiutano a far sopravvivere l'organizzazione, ma consentono anche di alimentare i processi di *empowerment* volti a potenziare l'*agency* dell'individuo.

Le *Empowering Social Business Hybrid* realizzano *Open Access Empowerment,* abilitando le persone *disempowered* all'accesso di beni o servizi all'interno di spazi di riconnessione aperti. In questo caso, i soggetti presi in considerazione vivono uno stato di disabilitazione poiché non hanno accesso a determinate opportunità d'acquisto in termini di beni e servizi che incidono e che attivano le *capabilities* di base o complesse. Queste situazioni rappresentano degli ostacoli nelle possibilità di sviluppo a livello personale, ma anche a livello di comunità. Tali soggetti sono inseriti in ambienti culturali discriminatori e poco attenti alle cause che generano disabilitazione. Sono luoghi in cui non sono presenti istituzioni in grado di far fronte alla vulnerabilità dei soggetti e alle loro condizioni di disabilitazione. In altre parole, sono ambienti che provocano esclusione, in quanto non riconoscono la persona e il relativo valore. Di conseguenza, la delegittimano, estromettendola dalla collettività. Le *Empowering Social Business Hybrid* in questione abilitano le persone all'accesso tramite business model capaci di consentire agli individui l'acquisto di beni e servizi, da cui erano esclusi e dalla cui esclusione derivava il loro stato di disabilitazione. Trasformano i soggetti svantaggiati in clienti e lo fanno adottando una struttura integrata. In altre parole, la figura del beneficiario, che gode dell'azione delle *Empowering Social Business Hybrid*, corrisponde alla figura del consumatore, che paga per il servizio offerto. Le imprese sociali abilitano le *economic capabilities* dei soggetti, poiché danno loro la possibilità di effettuare liberamente una transazione di mercato. Dare accesso al mercato significa che il beneficiario viene reso abile come cliente, ossia gli vengono forniti gli strumenti necessari per effettuare libere scelte di acquisto, poiché quest'ultimo viene reso accessibile in base alle condizioni che caratterizzano il soggetto. Quindi, il bene o il servizio offerto diventa lo strumento necessario per attivare l'*empowerment* e può assumere diverse forme in base alla tipologia di persona e al contesto presi in considerazione. In questo caso, si fa riferimento, ad esempio, a organizzazioni di microfinanza. Queste ultime forniscono ai poveri un capitale finanziario contraddistinto da un basso tasso di interesse, in modo tale da poter avviare delle attività

commerciali (Battilana & Dorado, 2010). Tali iniziative imprenditoriali possono consentire ai loro creatori di uscire dal loro stato di povertà. Tuttavia, affinché ciò accada, sono necessari degli interventi aggiuntivi da parte delle organizzazioni ibride, come ad esempio lo sviluppo di attività formative o il coinvolgimento della comunità (Santos et al., 2015). Inoltre, in questo caso le forze disabilitanti vengono affrontate dalle *Empowering Social Business* all'interno di uno spazio di riconnessione aperto, permettendo alla persona di riconnettersi alle dimensioni della vita dalle quali era stata emarginata. In questi casi, lo spazio di riconnessione aperto può manifestarsi anche sotto forma di spazio virtuale.

Infine, Mongelli e Rullani (2024) affermano che le *Empowering Social Business Hybrid* realizzano *Safe Access Empowerment*, attraverso l'abilitazione all'acceso in spazi sicuri. A differenza dei modelli visti precedentemente, le condizioni abilitanti, in queste situazioni, non possono essere ottenute attraverso meccanismi di mercato che attivano in maniera diretta le *economic capabilities*, ossia integrando l'individuo nel processo di *value creation* oppure trasformando il beneficiario in cliente, in grado di acquistare un prodotto o un servizio di cui era privo, attraverso transazioni economiche rese accessibili. Questo perché i soggetti presi in considerazione da queste imprese sociali, per via del loro stato e delle loro condizioni, non possono né svolgere un'attività lavorativa né possono liberamente effettuare una transazione economica. Si fa riferimento, ad esempio, a bambini o ad anziani gravemente malati o fortemente dipendenti da altre persone. Sono casi di marginalizzazione estrema, affrontati quasi totalmente dalle famiglie di origine, che richiedono non solo una certa protezione, ma anche cure dedicate. Anche in questo caso, l'ambiente in cui vivono questi soggetti risulta indifferente e poco sensibile ai problemi che caratterizzano tali categorie e non sono presenti istituzioni capaci di far fronte a queste forme particolari di fragilità, le quali, non consentendo all'individuo di provvedere in maniera autonoma alle proprie funzionalità di base, richiedono un costante monitoraggio e la realizzazione di interventi complessi e dispendiosi. In particolare, le istituzioni pubbliche non sono capaci di rispondere a questi problemi, poiché da un lato non dispongono di fondi necessari a sostenere gli interventi nella loro interezza e dall'altro le loro decisioni vengono prese sulla base di un approccio verticista. In riferimento a quest'ultimo aspetto, ne consegue un atteggiamento che delegittima la persona e il suo gruppo di riferimento, ritenendoli incapaci di prendere decisioni. Le imprese sociali riescono ad affrontare queste situazioni attraverso meccanismi di

abilitazione che generano *empowerment*, poiché adottano un approccio differente, ossia un approccio *bottom-up*. Infatti, secondo Haigh e Hoffman (2012) le imprese sociali tendono a stringere strette relazioni con i propri stakeholder. Per questo motivo, Mongelli e Rullani (2024) affermano che sono portate ad ascoltare e a conoscere i propri beneficiari in maniera più approfondita, consentendo a loro così di interpretare con più sensibilità le dimensioni che caratterizzano la disabilitazione. Considerando ciò che è stato descritto prima, si intuisce che le imprese sociali promuovono l'*empowerment* attraverso la costruzione di spazi sicuri, in cui poter proteggere i beneficiari dai pericoli e dalle pressioni ostili che possono insorgere dagli ambienti in cui vivono e permettere loro di operare in condizioni di sicurezza. Di conseguenza, questi spazi custodiscono la persona, in quanto vengono istituiti sulla base delle sue fragilità, assumendo una natura esclusiva, ossia devono essere penetrati solo dalle persone che ne devono beneficiare. Tuttavia, il limite che deriva dall'esclusività riguarda la portata di tali spazi, la quale potrebbe essere ridotta (Mongelli & Rullani, 2024). Precisamente questo si verifica quando gli spazi sicuri si realizzano in ambienti fisici ben circoscritti, i quali non consentono a tutti di poterli raggiungere. Gli autori sottolineano che questa limitazione può essere superata, in parte, attraverso la creazione di spazi sicuri virtuali. Nonostante ciò, non può essere una soluzione universale, in quanto è un metodo che si addice a specifiche forme di fragilità. Il modello di *Safe Access Empowerment* prevede che le *Empowering Social Business Hybrid* abilitino la persona all'accesso. Tuttavia, rispetto al modello *Open Access Empowerment*, il beneficiario non ricopre anche il ruolo di cliente. In questo caso, le imprese sociali si occupano di abilitare i propri beneficiari all'accesso di beni e servizi da cui erano esclusi, senza dover dare un corrispettivo economico (Santos et al., 2015). Di conseguenza, il beneficiario assume solo il ruolo di fruitore. Occorre, però, creare un meccanismo economico che permetta di sostenere l'azione sociale. Le imprese sociali sviluppano così altre attività oltre a quelle sociali, ossia attività di carattere economico. Per questo motivo si parla di *Differentiated Social Business Hybrid* (Ebrahim et al, 2014). Queste attività commerciali, secondo Mongelli e Rullani (2024), per quanto separate da quelle sociali, sono comunque collegate a queste ultime, in quanto fanno riferimento in maniera indiretta alla missione sociale dell'organizzazione. Tuttavia, sono dotate di una propria *value proposition*, che riguarda la commercializzazione di un bene o di un servizio a favore di un terzo soggetto, ossia del cliente pagante. Quest'ultimo acquista il bene o il servizio offerto non solo per rispondere a un proprio bisogno, ma soprattutto perché sa che

l'introito generato dall'acquisto andrà a sostenere economicamente le attività sociali promosse dall'organizzazione. Le *capabilities* economiche vengono attivate secondo un meccanismo di sussidiarietà orizzontale, che riguarda appunto la sensibilizzazione dei clienti nei confronti della missione sociale dell'organizzazione, la quale porta a effettuare l'acquisto. Quest'ultimo, quindi, viene fatto nel nome del beneficiario, il quale andrà ad alimentare e a partecipare indirettamente al processo di *value creation*. La creazione di valore può avvenire secondo diverse modalità pratiche. È possibile istituire attività commerciali orientate al cliente a partire da attività sociali indirizzate a un specifico gruppo di beneficiari, avvalendosi delle interconnessioni tra le due attività. Tali interdipendenze possono riguardare gli *asset* tangibili, dalle quali possono essere prodotte sinergie di costo, le *operations* oppure i prodotti e i servizi offerti, i quali possono essere forniti sia ai clienti sia ai beneficiari, facendo così leva sulle economie di scala. Quest'ultimo aspetto si manifesta in quelle organizzazioni che danno vita a business model basati sulla logica di *cross-subsidization* o *cross-compensation* (Santos et al., 2015; Doherty et al., 2014) Nonostante ciò, secondo Mongelli e Rullani (2024) non sempre è facile e conveniente puntare sull'utilizzo di queste tipologie di interconnessioni, poiché molto articolate e dispendiose. La stessa logica può essere adottata andando a risaltare possibili interdipendenze originate da *asset* intangibili, quali ad esempio tecnologie, *know-how*, brand e reputazione. Infatti, la missione sociale dell'organizzazione può avere un forte impatto sui clienti, i quali potrebbero riconoscerne il valore, ampliando la loro *willingness to pay* e la loro disponibilità a pagare un *premium price*, generando così sinergie di ricavo. Riassumendo, nelle *Differentiated Social Business Hybrid* la missione sociale svolge un ruolo particolarmente importante manifestandosi su due aspetti. In primo luogo, si concretizza nella possibilità di accedere a determinati beni o servizi ai soggetti che ne erano stati esclusi, in qualità di fruitori. In secondo luogo, diventa una componente fondamentale del processo di creazione di valore per il cliente pagante. Le modalità con cui la missione viene integrata nel processo di *value creation* dipendono dal tipo di interdipendenze che le imprese sociali intendono sfruttare. In altri termini, è l'abilitazione della persona e i risultati che ne derivano che spiega, giustifica e nutre il processo di creazione di valore, consentendo la presenza del meccanismo di sussidiarietà orizzontale tra cliente e beneficiario.

2.6. Il ruolo delle *partnership* nella creazione di valore e nel cambiamento sistemico

Nei paragrafi precedenti è emerso che l'imprenditoria sociale porta a un reale cambiamento nella società (Haugh & Talwar, 2016). Gli imprenditori sociali, infatti, hanno come focus la creazione di valore (Santos, 2012), ossia la generazione di un impatto positivo (Mongelli & Rullani, 2017). Ciò avviene attraverso la risoluzione di un significativo problema sociale (Mitra & Kickul, 2019). Tale rimedio scaturisce da quella che è stata definita come innovazione sociale. Quest'ultima, infatti, consiste nello sviluppo e nell'implementazione di nuove idee, attraverso approcci non convenzionali, volte ad affrontare le più importanti questioni che caratterizzano l'attuale epoca (Hmama, 2025). Questo vuol dire vedere un lavoratore al posto di una persona inabile, un cliente al posto di un soggetto povero con basso reddito, un *asset* di valore al posto di un'attività benefica che deve essere finanziata a fondo perduto (Mongelli & Rullani, 2024). In sostanza, la creazione di valore implica l'esplorazione e la trasformazione di *asset* apparentemente antagonistici in *asset* complementari (Hockerts, 2015). Ciò può essere ottenuto attraverso processi di *empowerment*, i quali si fondano su meccanismi di mercato, abilitando la persona all'accesso di beni e servizi da cui precedentemente era stata esclusa oppure alla creazione di valore partecipando direttamente al processo produttivo (Mongelli & Rullani, 2024). In altri termini, i business model vengono costruiti mettendo al centro tali processi di abilitazione. Includendo questi soggetti svantaggiati nei propri progetti imprenditoriali, le imprese sociali riescono a perseguire sia obiettivi di carattere economico sia sociale. Ciò consente loro da un lato di aumentare la propria produttività e i propri profitti e dall'altro di generare un impatto positivo, poiché consentono di integrare e reintegrare i propri beneficiari dando loro un ruolo sociale attraverso cui uscire dallo stato di emarginazione (Mongelli & Rullani, 2017). Agendo, quindi, sui singoli soggetti, si può poi arrivare a un cambiamento più esteso (Haugh & Talwar, 2016).

Tuttavia, l'innovazione sociale comprende un processo collaborativo (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Ciò sta a significare che per creare valore le imprese sociali collaborano con altre organizzazioni, tramite l'istituzione di *partnership* (Weerawardena et al., 2021). Tali *partnership* non solo forniscono benefici diretti alle imprese sociali, ma possono agire come potenziali catalizzatori per un cambiamento sociale (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022).

2.6.1. I benefici diretti delle partnership a favore delle imprese sociali

Le *partnership* sono delle relazioni strategiche che le imprese sociali intraprendono con altre organizzazioni, come le organizzazioni non governative (*ONG*), le associazioni locali, gli istituti educativi e di ricerca, i gruppi informali (Weerawardena et al., 2021) e le organizzazioni aziendali (Roche & Siebold, 2024). Ciò che spinge a costruire queste collaborazioni è il forte allineamento tra la missione dell'impresa sociale e gli obiettivi del partner (Ciambotti & Pedrini, 2021). Attraverso questi accordi le imprese sociali riescono ad apprendere nuove intuizioni, competenze e conoscenze che contribuiscono all'innovazione e, quindi, alla creazione di valore (Weerawardena et al., 2021). Infatti, De Silva et al. (2021) affermano che queste relazioni di partenariato possono essere vitali per l'innovazione del business model, in quanto forniscono nuovi punti di vista utili. Questo perché combinando elementi provenienti da logiche diverse, adottate da ciascun ente, è possibile ottenere nuove risorse. Queste ultime ricombinate in modo creativo possono portare a soluzioni innovative, volte a risolvere i più urgenti problemi sociali (Mongelli et al., 2019). In particolare, Ciambotti e Pedrini (2021) sostengono che le *partnership* permettono alle imprese sociali di sviluppare migliori reti di distribuzione, di accedere a informazioni di mercato e di avvalersi di servizi di formazione a costo zero, consentendo ai propri beneficiari di migliorare le proprie competenze, di rafforzare la loro lealtà nei confronti dell'organizzazione e di incrementare la propria produttività. Secondo tali autori, inoltre, le collaborazioni stabilite con gli incubatori aziendali orientati verso obiettivi sociali favoriscono l'accesso a tecniche, a macchinari e a competenze aziendali. Inoltre, il coinvolgimento di diversi stakeholder permette alle imprese sociali di raccogliere fondi utili alla propria sopravvivenza e alla propria crescita (Mongelli et al., 2019). Riassumendo, quindi, sono diversi i benefici generati dalle *partnership* a favore delle imprese sociali. Secondo Sanzo-Pérez & Álvarez-González (2022), le *partnership* danno origine a:

- valore associativo, in quanto i partner acquisiscono sia visibilità sia credibilità;
- valore traferito, poiché le collaborazioni consentono alle imprese sociali di ottenere risorse finanziarie utili a salvaguardare la propria organizzazione;
- valore di interazione. Le *partnership*, infatti, generano sia opportunità di apprendimento sia accesso a reti. Queste ultime, in particolare, consentono alle imprese sociali di creare un ambiente di auto-aiuto per i propri beneficiari;

- valore sinergico. Ciò è determinato dalla combinazione di più logiche, i cui elementi favoriscono l'innovazione.

In particolare, la co-creazione di valore, ossia il coinvolgimento dei propri partner nello sviluppo delle attività e nell'attuazione della missione sociale, permette alle imprese sociali di migliorare la propria legittimità interna, ossia nei confronti dei propri beneficiari (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Quest'ultima riguarda la coerenza tra la propria missione sociale e le pratiche effettivamente realizzate.

2.6.2. Le partnership come catalizzatori per un cambiamento sistemico

Tuttavia, le *partnership* sono fondamentali non solo perché forniscono alle imprese sociali dei benefici diretti, attraverso i quali possono migliorare la propria legittimità interna, ma soprattutto perché possono essere dei potenti catalizzatori per un cambiamento sistemico (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Infatti, secondo Sanzo-Pérez e Álvarez-González (2022), il cambiamento non avviene tramite una singola organizzazione, ma richiede il coinvolgimento di più attori sia del mondo non profit sia di quello for profit. Inoltre, poiché estremamente difficile da raggiungere, necessita di tempo.

Nonostante ciò, queste collaborazioni possono favorire tale trasformazione sistemica, poiché consentono alle imprese sociali di acquisire legittimità esterna (Weidner et al., 2019). Quest'ultima è necessaria affinché il fenomeno delle *social business* possa espandersi e le loro pratiche possano diffondersi ed essere adottate da altre entità (Li et al., 2025). In sostanza, le *partnership* consentono di generare impatto e, soprattutto, di aumentarne l'effetto (Roche & Siebold, 2024).

Nel paragrafo precedente, le *partnership* sono state descritte come delle relazioni strategiche che le imprese sociali intraprendono con altre organizzazioni, come le organizzazioni non governative (*ONG*), le associazioni locali, gli istituti educativi e di ricerca, i gruppi informali (Weerawardena et al., 2021) e le organizzazioni aziendali (Roche & Siebold, 2024). Di conseguenza, si può dire che le *partnership* vengono istituite dalle imprese sociali con i propri principali *stakeholders* (Weidner et al., 2019). Inoltre, ciò che spinge alla creazione di queste *partnership* è il forte allineamento tra la missione dell'impresa sociale e gli obiettivi del partner (Ciambotti & Pedrini, 2021). Questo vuol dire che per dare vita a una collaborazione è necessario che tra i partner ci sia una legittimità reciproca (Weidner et al., 2019). Si parla in tal caso di legittimità *inter-partner*,

ossia si fa riferimento al riconoscimento e all'accettazione condivisa delle azioni dei partner durante la loro cooperazione. Tale legittimità *inter-partner* è, quindi, il presupposto che fa sì che i partner si scambino risorse a vicenda (Weidner et al., 2019). In particolare, più i partner vengono coinvolti nelle attività e nella missione sociale dell'impresa sociale, tramite l'apprendimento condiviso e la partecipazione alla creazione di valore (Weidner et al., 2019), e più la *partnership* avrà valore (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Ne consegue che i risultati co-creati vengono interpretati positivamente dagli attori che conferiscono legittimità e ciò permetterà ai due partner di ottenere la legittimità esterna desiderata (Weidner et al., 2019). Quest'ultima è fondamentale per le imprese sociali non solo per la propria sopravvivenza, ma anche per la diffusione e il riconoscimento delle proprie pratiche sostenibili sia a livello sociale sia ambientale (Huang & Yin, 2025).

Le *partnership* vengono, quindi, definite come un potente catalizzatore per un cambiamento sistemico (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022), proprio perché consentono alle imprese sociali di ottenere legittimità (Weidner et al., 2019). Venendo riconosciute dagli attori esterni come entità valide, le *social business* possono aumentare il loro impatto e generare un cambiamento a livello sistemico (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022) grazie a una maggiore diffusione delle pratiche innovative implementate (Huang & Yin, 2025).

2.6.3. Le partnership strategicamente rilevanti: quelle con le organizzazioni non profit

Nei paragrafi precedenti è emerso che le *partnership* con i principali stakeholders possono essere utilizzate dalle imprese sociali come strumento per ottenere sia legittimità interna (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022) sia legittimità esterna (Weidner et al., 2019). Ciò vuol dire che le loro azioni risultano allineate con le aspettative e le percezioni dei propri beneficiari e della società (Huang & Yin, 2025). Di conseguenza, il fenomeno viene maggiormente compreso e ciò si traduce in un suo sviluppo in termini numerici. L'aumento delle imprese sociali contribuisce a sua volta a una loro maggiore accettazione, a un loro maggior riconoscimento e, in ultima, a un maggior impegno nell'adozione e nell'implementazione delle pratiche innovative sviluppate (Li et al., 2025).

Tuttavia, la ricerca ha rilevato che le *partnership* maggiormente strategiche per le imprese sociali sono quelle istituite con le organizzazioni non profit, in quanto queste ultime possono svolgere un ruolo chiave nel far ottenere legittimità alle *social business* (Sanzo-

Pérez & Álvarez-González, 2022). Questo perché c'è un maggior allineamento tra gli obiettivi delle due entità. Secondo Li et al. (2025), le imprese sociali e le organizzazioni non profit sono più propense a supportarsi l'un l'altra, perché entrambe hanno come focus la risoluzione di un problema sociale e, quindi, la creazione di valore. Di conseguenza, è più probabile che tra le due vi sia quella che è stata definita precedentemente come legittimità *inter-partner*, che è ciò che permette loro di scambiarsi le risorse a vicenda (Weidner et al., 2019). È fondamentale questo aspetto, in modo particolare, perché è il presupposto per ottenere legittimità esterna (Weidner et al., 2019) e, quindi, per favorire un cambiamento a livello sistemico (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Infatti, Weidner et al. (2019) sostengono che i soggetti esterni conferiscono legittimità grazie ai segnali positivi che derivano da tale scambio di risorse.

2.6.4. L'importanza del punto di vista delle organizzazioni non profit e degli operatori sociali per ottenere legittimità

Per quanto sia stata sottolineata l'importanza delle *partnership* con gli operatori sociali per ottenere legittimità, quest'ultimo tema è stato esplorato solo attraverso una prospettiva del settore privato (Huang & Yin, 2025). Di conseguenza, questa tesi ha come obiettivo quello di indagare la legittimità tra partner adottando un punto di vista differente, ossia quello degli operatori sociali, in quanto, secondo Sanzo-Pérez e Álvarez-González (2022), questo rappresenta il punto di partenza per le imprese sociali per co-creare valore, per ottenere un supporto esterno, per essere riconosciute e per generare poi un effettivo cambiamento a livello di sistema.

Questo lavoro di ricerca, quindi, cercherà di comprendere quali sono gli aspetti rilevanti per le organizzazioni non profit al fine di legittimare le imprese sociali. Verrà fatto ciò delineando se le aspettative degli operatori sociali sulle modalità di creazione di valore coincidono con quelle effettivamente realizzate dalle imprese sociali, prendendo come unità d'analisi il processo di *empowerment* implementato da queste ultime. È volto a esplorare, quindi, come le organizzazioni non profit vedono le imprese sociali, se le ritengono degli importanti strumenti per generare un impatto sociale e un cambiamento sistemico e se eventualmente attiverebbero una collaborazione con loro, in modo tale da confermare o meno quanto affermato nei precedenti paragrafi.

In particolare, questa indagine verrà effettuata attraverso un'analisi empirica, prendendo come riferimento la Cooperativa Sociale Quid, il cui obiettivo è quello di rendere il mondo

del lavoro più accessibile a persone svantaggiate, con una particolare attenzione alle donne vittime di violenza, e il punto di vista delle operatrici e degli operatori dei centri antiviolenza. Attraverso la prospettiva di questi ultimi, si cercherà, quindi, di comprendere se imprese sociali come Quid possono essere supportate da loro e se possono contribuire effettivamente a un cambiamento collettivo.

Capitolo 3. Il fenomeno delle imprese sociali

Le imprese sociali vengono sempre più considerate come la soluzione ideale per risolvere i più importanti problemi sociali (Santos et al., 2015), come ad esempio la disoccupazione, la malnutrizione, la mancanza di servizi essenziali, l'esclusione dal mondo del lavoro per ragioni di carattere personale. In questo capitolo, si cercherà di comprendere se i dati confermano quanto sostenuto dalla teoria, analizzando le caratteristiche principali del settore in questione. Si inizierà dapprima a valutare il contesto internazionale, per poi passare a considerare l'ambito nazionale.

3.1. Le imprese sociali: contesto internazionale

Un importante quadro sul ruolo giocato dalle imprese sociali a livello mondiale viene restituito dal rapporto "*The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013-2023*" pubblicato nel 2024 dalla *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* in collaborazione con il *World Economic Forum* (*WEF*). Tale report sottolinea il valore e la rilevanza delle imprese sociali, le quali vengono molto spesso sottovalutate. Tuttavia, dal report emerge chiaramente che il loro contributo risulta essere assai considerevole.
Il rapporto si basa su dati nazionali forniti da più di 80 paesi di tutto il mondo, i quali ospitavano circa l'83% della popolazione mondiale, ricoprendo il periodo che va dal 2013 al 2023. Inoltre, si fonda sulle informazioni relative a un sondaggio condotto dalla *Schwab Foundation's Global Alliance for Social Entrepreneurship State of the Industry Survey* e sulle opinioni di esperti nell'ambito delle imprese sociali. Per quanto ogni paese sia contraddistinto da una propria definizione di impresa sociale, la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) ha identificato i tratti comuni delle varie interpretazioni. Di conseguenza, i dati utilizzati nelle varie stime hanno riguardato tutte quelle organizzazioni in possesso delle seguenti caratteristiche:

- la *mission* si fonda sulla risoluzione di problemi sociali e/o ambientali;
- le decisioni operative e strategiche danno priorità alle dimensioni sociali e ambientali rispetto alla dimensione del profitto;
- una parte del reddito è ottenuta attraverso attività commerciali;
- la maggior parte del *surplus* viene reinvestito per promuovere la propria missione sociale;
- le strutture legali e i finanziamenti scelti sono rivolti a proteggere e a garantire una durata a lungo termine dell'organizzazione.

La *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) ha stimato che nel 2023 il numero in termini assoluti di imprese sociali per paese variava da un minimo di 47 a un massimo di 2 milioni e che la media campionaria risultava pari a 107.341, mentre la mediana equivaleva a 7.833. Inoltre, ha sottolineato che il maggior numero di imprese sociali era presente in India, Cina e Stati Uniti, rispettivamente con circa 2 milioni, 1,75 milioni e 1,3 milioni di realtà. Invece, il numero di imprese sociali pro capite stimato variava da 0,3 a 38,2 entità per ogni 10.000 individui. Sommando il numero di *Social Business Hybrid* identificato per ogni paese, la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) ha individuato la presenza di oltre 8,16 milioni di imprese sociali nel mondo. Tali risultati sono stati ottenuti grazie ai dati messi a disposizione dai vari paesi. Tuttavia, le informazioni fornite riguardavano solo alcune zone del mondo. Di conseguenza, la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) ha ipotizzato che nel 2023 le imprese sociali totali fossero un numero maggiore rispetto a quello stabilito, arrivando a decretare un importo pari a circa 9,79 milioni, ossia il 3% delle aziende dislocate in tutto il mondo. Il *British Council* (2022), similmente, ha fornito una stima provvisoria pari a 11 milioni di imprese sociali nel mondo. Tale valutazione è stata calcolata prendendo in considerazione le imprese sociali operanti in 27 paesi, distribuiti su 5 continenti, includendo sia paesi in via di sviluppo sia industrializzati. In Europa, invece, le imprese sociali stimate erano circa 4,3 milioni (Salvatori & Carini, 2026).

Solo 41 paesi, provenienti principalmente dall'Europa e dall'Asia, erano in possesso di dati riguardanti il fatturato delle imprese sociali. Nonostante ciò, il campione analizzato dalla *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) comprendeva tutte le regioni mondiali, ad eccezione dell'America Latina. Secondo quanto raccolto, il fatturato medio annuo corrispondeva a 512.488 dollari. È necessario sottolineare che tale media era relativamente più bassa nei paesi meno avanzati, come ad esempio nell'Africa subsahariana e nell'Asia meridionale. Viceversa, era più alta nei paesi industrializzati, come in Europa e nel Nord America. Inoltre, i ricavi totali, calcolati sulla base dei dati a disposizione, ammontavano a circa 1,5 trilioni di dollari. Tuttavia, la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) ha stimato che, in realtà, considerando il totale delle possibili imprese sociali presenti nel mondo, il fatturato prodotto fosse di circa 2 trilioni di dollari, rappresentando circa il 2% del PIL globale e superando sia quello raggiunto dal settore dell'abbigliamento (1,79 trilioni di dollari) sia quello generato dall'industria

pubblicitaria (1,01 trilioni di dollari). In particolare, in Europa è stato calcolato un fatturato di circa 913 miliardi di euro (Salvatori & Carini, 2026).

Per quanto concerne l'aspetto occupazionale, i relativi dati erano disponibili per 81 paesi. In base alle informazioni reperite, la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) ha rilevato una media di 18 lavoratori per ogni impresa sociale. Tale media variava tra 1 e 84 posti di lavoro per organizzazione. Il *British Council* (2022) ha indicato, inoltre, che la maggior parte delle imprese sociali analizzate erano micro o piccole imprese. La *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024), in aggiunta, ha sottolineato che i principali paesi in cui si è verificato il maggior numero di assunzioni da parte delle imprese sociali erano Spagna, Austria e Francia. La rispettiva media era pari a 84, 63 e 51 soggetti per organizzazione. Inoltre, il *British Council* (2022) ha identificato che le imprese sociali tendevano a fornire maggior impiego occupazionale alle donne, rispetto a quanto fatto dalle imprese tradizionali. Secondo la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024), nel periodo considerato le imprese sociali avevano creato circa 180 milioni di posti di lavoro. Tale importo è stato determinato moltiplicando il numero medio di persone reclutate dalle imprese sociali, ottenuto attraverso i dati disponibili, per la stima del numero totale di imprese sociali presenti a livello globale. Per evitare che alcuni paesi influenzassero in maniera squilibrata tale valore, la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) ha stimato il numero totale di occupazioni generate dalle imprese sociali utilizzando anche un altro metodo. Un ulteriore stima, quindi, è stata ottenuta moltiplicando il numero medio di persone reclutate in ciascun paese con il numero totale di imprese sociali presenti in quella stessa zona. Per i paesi in cui tali dati erano disponibili, si è arrivati a stabilire, quindi, un valore pari a 110 milioni di soggetti. Tuttavia, data la mancanza di informazioni, la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) ha ipotizzato che il numero totale possibile di occupazioni create ammontava a 200 milioni, di cui 11,5 milioni presenti in Europa (Salvatori & Carini, 2026).

Le informazioni sulla leadership, invece, erano fornite da 50 paesi. Sulla base di quanto ottenuto, la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) ha dichiarato che nel 2023 circa una impresa sociale su due nel mondo era gestita da donne. Di contro, solo una su cinque imprese tradizionali erano governate da donne. Questa tendenza è stata confermata anche dal *British Council* (2022), il quale ha dichiarato che in tutti i paesi analizzati la maggior parte delle imprese sociali era guidata da donne. Nonostante ciò, questa tendenza variava da luogo a luogo (*Schwab Foundation for Social Entrepreneurship,*

2024). Le imprese sociali amministrate principalmente dagli uomini erano situate in Bangladesh, nella Repubblica Democratica del Congo e in India. Viceversa, i principali paesi in cui le imprese sociali erano guidate soprattutto da donne erano la Lettonia, l'Irlanda e la Svezia. In questi ultimi, infatti, circa il 70% delle imprese sociali era gestita da donne. Inoltre, il *British Council* (2022) ha rilevato che i leader delle imprese sociali erano spesso molto giovani. Infatti, la fascia di età riscontrata rientrava tra i 25 e i 44 anni. Le *social business* analizzate operavano in differenti settori. Il *British Council* (2022) ha individuato che gli ambiti più comuni in cui le imprese sociali svolgevano le loro attività variavano dall'agricoltura alla pesca, dalla consulenza aziendale e supporto all'imprenditorialità all'istruzione e all'assistenza sanitaria e sociale. In particolare, in Europa le imprese sociali si concentravano maggiormente nel settore sociosanitario, in quello educativo e nell'industria culturale (Salvatori & Carini, 2026). In aggiunta, è stato riscontrato che tutte le realtà hanno contribuito in maniera rilevante al raggiungimento degli *Sustainable Development Goals* (*SDGs*) (*Schwab Foundation for Social Entrepreneurship,* 2024). In particolare, i principali *SDGs* su cui le imprese sociali si sono concentrate sono stati i seguenti:

- lavoro dignitoso e crescita economica;
- salute e benessere;
- riduzione delle disuguaglianze;
- città e comunità sostenibili;
- consumo e produzione responsabili;
- istruzione di qualità.

Attraverso i dati provenienti da 35 paesi, la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* (2024) ha riscontrato che tutte le imprese sociali hanno affrontato diverse difficoltà durante il loro percorso di vita. È stato rilevato, in particolare, che i principali ostacoli sono stati i seguenti:

- l'accesso limitato ai finanziamenti. Ciò ha rappresentato uno dei principali vincoli per le imprese sociali. Queste ultime difficilmente sono riuscite a reperire risorse finanziarie, a causa del loro duplice obiettivo;
- la scarsa consapevolezza e il riconoscimento da parte della società in generale e dell'impatto che le imprese sociali sono riuscite a generare;
- l'assenza di supporto governativo. Ciò è stato limitante poiché la politica, non riconoscendo il valore delle imprese sociali, ha trascurato le loro esigenze;

- il quadro legale e fiscale inadatto. Le imprese sociali sono state ostacolate non solo dalla mancanza di strutture legali su misura, ma anche da aspetti burocratici e politiche incoerenti. Tutto questo ha contrastato la loro efficienza ed efficacia e la loro possibilità ad accedere a risorse preziose. Se le strutture legali fossero più chiare e di supporto, allora avrebbero permesso alle imprese sociali di essere legittimate e avrebbero creato un ambiente vantaggioso al loro sviluppo e alla creazione di impatto positivo;
- il limitato accesso ai processi di approvvigionamento. Questa barriera ha limitato le imprese sociali a ottenere contratti e *partnership*.

Grazie a queste informazioni si può, quindi, confermare quanto dichiarato da Santos et al. (2015). Le *social business* generano un impatto positivo e lo fanno in ogni parte del mondo, dai villaggi rurali ai centri urbani, operando sia nei paesi a basso reddito sia nei paesi industrializzati. Tuttavia, le loro peculiarità e il loro sviluppo varia da posto a posto in base ai contesti storici, istituzionali e culturali che contraddistinguono ogni stato.

Quindi, le imprese sociali non sono organizzazioni di nicchia e contribuiscono realmente a rendere il mondo un posto migliore. Questo grazie alla creazione di opportunità lavorative significative e al supporto delle comunità emarginate. Le imprese sociali promuovono l'accesso ai servizi essenziali, l'uguaglianza di genere e lo sviluppo economico tramite pratiche lavorative inclusive.

Nonostante ciò, le numerose barriere incontrate dalle imprese sociali implicano che c'è ancora molto da fare per quanto concerne lo sviluppo di un ecosistema di supporto. Confermano quanto sostenuto da Battilana (2018), ossia che il sistema è ancora principalmente ancorato alle categorie maggiormente consolidate.

3.2. Le imprese sociali: contesto nazionale

In Italia quando si parla di imprese sociali si fa riferimento al D.lgs. 112/17, il quale stabilisce all'art. 1 che possono adottare "la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del Codice civile, che, in conformità alle disposizioni del presente decreto, esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività". Andando più nel dettaglio, sono imprese sociali tutte le

cooperative sociali, in quanto acquisiscono di diritto tale *status* grazie al D.lgs. 112/17, e tutta una serie di realtà che rispondono ai requisitivi stabiliti dalla legge. Queste ultime, tuttavia, per acquisire formalmente il titolo di impresa sociale, devono richiedere l'iscrizione nella relativa sezione del registro delle imprese alla Camera di Commercio.
Un utile riferimento, per comprendere la dimensione di questo fenomeno nel contesto italiano, è il report elaborato dall'Istat, pubblicato nel 2025, sulla struttura e sui profili del settore non profit relativi all'anno 2023. Secondo i dati forniti dall'Istituto Nazionale di Statistica, nel 2023 il numero totale di imprese sociali corrispondeva a 16.180, di cui 14.343 cooperative sociali e 1.837 istituzioni non profit iscritte al registro delle imprese sociali istituito presso le Camere di Commercio. L'insieme delle imprese sociali italiane vedeva impiegate 528.929 persone: 509.333 occupate nelle cooperative sociali e 19.596 nelle restanti imprese sociali. Tali dati sono riassunti nella tabella 1.

	Numero realtà	**Numero dipendenti**
Cooperative sociali	14.343	509.333
Imprese sociali non di diritto	1.837	19.596
Totale	16.180	528.929

Tabella 1: Le imprese sociali in Italia e i loro dipendenti
Fonte: Struttura e profili del settore non profit anno 2023, Istat (2025)

Inoltre, il 25,7% delle imprese sociali esistenti nel 2023 sono state costituite di recente, ossia sono state istituite a partire dal 2017. In particolare, emerge che il 5,4% delle imprese sociali sono state fondante nel periodo che va dal 2022 al 2023, mentre il 20,3% dal 2017 al 2021, il 21,3% dal 2012 al 2016, il 24,9% dal 2002 al 2011 e, infine, il 28,1% delle *social business* italiane sono state create negli anni precedenti al 2002. Quanto appena descritto può essere osservato nella figura 4 sottostante.

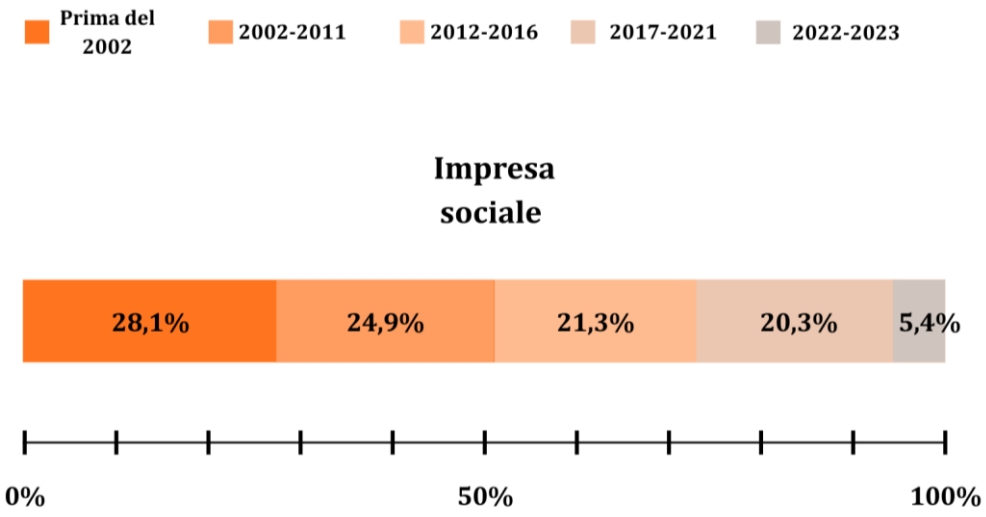

Figura 4: I periodi di costituzione delle imprese sociali italiane

Fonte: Struttura e profili del settore non profit anno 2023, Istat (2025)

Appare dai dati Istat che le imprese sociali nel 2023 avevano una distribuzione quasi uniforme sul territorio italiano, concentrandosi leggermente nelle regioni del Sud e del Nord-Ovest. Nel Meridione ammontavano a 4.583 unità, mentre nel Nord-Ovest erano pari a 3.542 realtà. Invece, nel resto d'Italia il numero delle *social business* corrispondeva:

- a 2.435 nel Nord-Est;
- a 2.782 nel Centro;
- a 2.838 nelle Isole.

Si evince, inoltre, che le imprese sociali nel 2023 erano maggiormente attive nei settori relativi all'assistenza e alla protezione civile, allo sviluppo economico e alla coesione sociale e, anche se in percentuale minore, all'istruzione e alla ricerca. Nel primo caso le imprese sociali corrispondevano al 47,7%. Quelle presenti nel settore dello sviluppo economico e della coesione sociali erano pari al 31%. Invece, quelle operanti nell'industria dell'istruzione e della ricerca ammontavano all'11%. Tuttavia, si riscontra che il 3,7% delle imprese sociali operava nel settore della sanità, il 3,1% nel campo delle attività culturali e artistiche, l'1,2% nell'industria delle attività ricreative e di socializzazione, lo 0,6% nell'ambito delle attività sportive e, infine, l'1,7% in altri settori. Tali dati sono riassunti nella tabella 2.

SETTORI DI ATTIVITÀ PREVALENTE	IMPRESE SOCIALI
Attività culturali e artistiche	3,1%
Attività sportive	0,6%
Attività ricreative e di socializzazione	1,2%
Istruzione e ricerca	11,0%
Sanità	3,7%
Assistenza sociale e protezione civile	47,7%
Sviluppo economico e coesione sociale	31%
Altri settori	1,7%
TOTALE	**100%**

Tabella 2: Le imprese sociali in Italia e i principali settori in cui sono attive
Fonte: Struttura e profili del settore non profit anno 2023, Istat (2025)

Un ulteriore elemento che caratterizza le imprese sociali è l'impiego di personale retribuito. Il 48,6% delle imprese sociali nel 2023 si serviva di dipendenti, mentre il 40,6% operava sia con dipendenti sia con individui esterni e/o collaboratori. Solo una piccola percentuale, ossia pari al 7,2%, non aveva lavoratori assunti e non si avvaleva nemmeno del supporto di individui esterni o collaboratori. Infine, il 3,6% delle imprese sociali giovava solo di attori esterni o collaboratori.

Per comprendere al meglio l'evoluzione di tale fenomeno nel contesto italiano, è utile confrontare tali dati con quelli relativi agli anni passati. Tale comparazione è possibile sempre grazie ai dati forniti dall'Istat, tramite i vari report elaborati e riguardanti la struttura e i profili del settore non profit relativi agli anni 2019, 2020, 2022. Non risulta presente il rapporto in riferimento all'anno 2021. Tuttavia, è possibile ricavare le informazioni dalle altre relazioni. Di conseguenza, le stime indicate in questa tesi potrebbero variare leggermente di qualche unità rispetto alla realtà, per via delle approssimazioni.

Nella tabella 3 sono riportati i numeri totali delle imprese sociali, distinguendo per cooperativa sociale e impresa sociale non di diritto, presenti in Italia negli anni 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023.

ANNO	COOPERATIVA SOCIALE	IMPRESA SOCIALE NON DI DIRITTO	TOTALE
2019	15.489	899	16.388
2020	14.984	1.108	16.092
2021	14.968	1.348	16.316
2022	14.728	1.686	16.414
2023	14.343	1.837	16.180

Tabella 3: Le imprese sociali in Italia: numeri assoluti nei vari anni

Fonte: Elaborazione propria su dati Istat. Struttura e profili del settore non profit anno 2019, 2020, 2022 e 2023, Istat (2021, 2022, 2024, 2025)

Nella tabella 4, invece, sono riportate le variazioni annuali sia in termini assoluti, sia percentuali del numero delle cooperative sociali e delle imprese sociali con altra forma giuridica.

ANNO	COOPERATIVA SOCIALE			IMPRESA SOCIALE NON DI DIRITTO			TOTALE		
	valore assoluto	*Δ anno precedente*		*valore assoluto*	*Δ anno precedente*		*valore assoluto*	*Δ anno precedente*	
		val. ass.	*%*		*val. ass.*	*%*		*val. ass.*	*%*
2019	15.489	/	/	899	/	/	16.388	/	/
2020	14.984	-505	-3,26%	1.108	+209	+23,25%	16.092	-296	-1,81%
2021	14.968	-16	-0,1%	1.348	+240	+21,67%	16.316	+224	+1,39%
2022	14.728	-240	-1,6%	1.686	+338	+25,07%	16.414	+98	+0,6%
2023	14.343	-385	-2,61%	1.837	+151	+8,96%	16.180	-234	-1,42%

Tabella 4: Le imprese sociali in Italia: variazioni negli anni

Fonte: Elaborazione propria su dati Istat. Struttura e profili del settore non profit anno 2019, 2020, 2022 e 2023, Istat (2021, 2022, 2024, 2025)

Dall'osservazione dei dati riportati in tabella 4, si evince una continua diminuzione negli anni delle cooperative sociali. Infatti, tale forma giuridica ha subìto un calo del 7,3% dal 2019 al 2023. Viceversa, il numero delle imprese sociali non di diritto è aumentato nel corso del tempo. Emerge che dal 2019 al 2023 la crescita è stata pari al 104,34%. Tuttavia,

considerando le imprese sociali nel loro complesso, queste sono diminuite dell'1,27%. Ciò è dovuto al minor numero di cooperative sociali presenti.

Nella tabella 5, invece, sono riportati i numeri di dipendenti assunti dalle imprese sociali, distinguendoli sempre in base alla forma giuridica adottata, a fine 2019, 2020, 2022 e 2023. Anche in questo caso, i valori relativi all'anno 2021, sono stati ricavati indirettamente dal report dell'anno 2022.

ANNO	NUMERO DIPEDENTI ASSUNTI NELLE COOPERATIVE SOCIALI	NUMERO DIPEDENTI ASSUNTI NELLE IMPRESE SOCIALI NON DI DIRITTO	TOTALE
2019	456.928	6.764	463.692
2020	461.468	9.731	471.199
2021	320.063	7.181	327.244
2022	491.297	16.259	507.556
2023	509.333	19.596	528.929

Tabella 5: Numero di dipendenti assunti nelle imprese sociali

Fonte: Elaborazione propria su dati Istat. Struttura e profili del settore non profit anno 2019, 2020, 2022 e 2023, Istat (2021, 2022, 2024, 2025)

La tabella 6 evidenzia le variazioni annuali, in termini di valore assoluto e percentuale, del personale assunto dalle imprese sociali.

ANNO	N° DIPEDENTI ASSUNTI NELLE COOPERATIVE SOCIALI		N° DIPEDENTI ASSUNTI NELLE IMPRESE SOCIALI NON DI DIRITTO		N° DIPEDENTI ASSUNTI NELLE IMPRESE SOCIALI	
	valore assoluto	*%*	*valore assoluto*	*%*	*valore assoluto*	*%*
Δ 2020-2019	4.540	+0,99%	2.967	+43,86%	7.507	+1,62%
Δ 2021-2020	-141.405	-30,64%	-2.550	-26,20%	-143.955	-30,55%
Δ 2022-2021	171.234	+53,50%	9.078	+126,42%	180.312	+55,10%
Δ 2023-2022	18.036	+3,67%	3.337	+20,52	21.373	+4,21%

Tabella 6: Variazioni annuali del numero di dipendenti assunti nelle imprese sociali

Fonte: Elaborazione propria su dati Istat. Struttura e profili del settore non profit anno 2019, 2020, 2022 e 2023, Istat (2021, 2022, 2024, 2025)

Comparando i dati della tabella 4 con le informazioni della tabella 6, si deduce, come suggerito anche da Marocchi (2025), che la diminuzione del numero di cooperative sociali non equivale a una contrazione complessiva del fenomeno. Ciò che si sta verificando è una riorganizzazione interna su un maggior numero di unità di impresa di maggiori dimensioni. Ciò si evince dal crescente incremento annuo di persone assunte.
È importante sottolineare che la variazione negativa avvenuta dal 2020 al 2021 è un dato alterato dagli eventi legati alla pandemia di Covid-19.
Interessante è, inoltre, notare come anche per le imprese sociali con forme giuridiche differenti dalle cooperative sociali l'occupazione complessiva aumenti di anno in anno.
Marocchi (2025) indica, in aggiunta, che, considerando il numero di lavoratori medi per organizzazione (tabella 7), la ripartizione percentuale delle imprese sociali (tabella 8) e la ripartizione percentuale dei lavoratori delle imprese sociali (tabella 9), è possibile trarre ulteriori considerazioni.

ANNO	N° DIPEDENTI MEDI NELLE COOPERATIVE SOCIALI	N° DIPEDENTI MEDI NELLE IMPRESE SOCIALI NON DI DIRITTO	N° DIPEDENTI MEDI NELLE IMPRESE SOCIALI
2019	29,5	7,5	28,3
2020	30,8	8,8	29,3
2021	21,4	5,3	20
2022	33,4	9,6	30,9
2023	35,5	10,7	32,7

Tabella 7: Numero dipendenti medi nelle imprese sociali
Fonte: Elaborazione propria su dati Istat. Struttura e profili del settore non profit anno 2019, 2020, 2022 e 2023, Istat (2021, 2022, 2024, 2025)

ANNO	COOPERATIVE SOCIALI		IMPRESE SOCIALI NON DI DIRITTO		TOTALE IMPRESE SOCIALI
	valore assoluto	*valore percentuale*	*valore assoluto*	*valore percentuale*	
2019	15.489	94,57%	899	5,43%	16.388
2020	14.984	93,11%	1.108	6,89%	16.092
2021	14.968	91,74%	1.348	8,26%	16.316
2022	14.728	89,73%	1.686	10,27%	16.414
2023	14.343	88,65%	1.837	11,35%	16.180

Tabella 8: Ripartizione percentuale delle imprese sociali

Fonte: Elaborazione propria su dati Istat. Struttura e profili del settore non profit anno 2019, 2020, 2022 e 2023, Istat (2021, 2022, 2024, 2025)

ANNO	N° DIPEDENTI ASSUNTI NELLE COOPERATIVE SOCIALI		N° DIPEDENTI ASSUNTI NELLE IMPRESE SOCIALI NON DI DIRITTO		TOTALE IMPRESE SOCIALI
	valore assoluto	*valore percentuale*	*valore assoluto*	*valore percentuale*	
2019	456.928	98,54%	6.764	1,46%	463.692
2020	461.468	97,93%	9.731	2,07%	471.199
2021	320.063	97,80%	7.181	2,20%	327.244
2022	491.297	96,80%	16.259	3,20%	507.556
2023	509.333	96,29%	19.596	3,71%	528.929

Tabella 9: Ripartizione percentuale dei lavoratori delle imprese sociali

Fonte: Elaborazione propria su dati Istat. Struttura e profili del settore non profit anno 2019, 2020, 2022 e 2023, Istat (2021, 2022, 2024, 2025)

I dati contenuti nella tabella 7, rafforzano quanto affermato in precedenza: le imprese sociali in forma di cooperativa sociale stanno affrontando una crescita per concentrazione. Il numero di cooperative sociali sta diminuendo, ma al contempo le loro dimensioni si stanno ingrandendo. Dal 2019 le dimensioni di tali realtà hanno subìto uno sviluppo pari al 20,34%. Invece, la crescita occupazionale complessiva vissuta dalle imprese sociali non di diritto è il prodotto dell'incremento del numero di unità e della dimensione media di ciascuna di esse. Infine, emerge che a fine 2023 la dimensione media delle cooperative sociali era circa tre volte e mezza quella delle imprese sociali con forma diversa.

Inoltre, dalle informazioni contenute in tabella 8 si evince come il numero delle imprese sociali non di diritto sia più che raddoppiato dal 2019 al 2023. Tuttavia, la forma principale di impresa sociale risulta ancora essere la cooperativa sociale. Questo non solo perché le loro dimensioni sono in aumento, come dimostrato dalla tabella 7, ma anche perché il maggior numero di individui (circa il 96%) lavora all'interno delle cooperative sociali (tabella 9).

In conclusione, si può dire che il fenomeno delle imprese sociali in Italia si sta sviluppando. È, quindi, possibile confermare quanto affermato all'inizio di questo capitolo, ossia che le imprese sociali stanno sempre più emergendo per far fronte ai diversi problemi sociali esistenti. I dati utilizzati per descriverlo e analizzarlo si rifanno a quanto stabilito dal D.lgs. 112/17. Di conseguenza, sono state considerate nelle analisi solo quelle entità che rispettano e presentano i requisiti disposti dalla legge, ossia le imprese sociali *ex legge*. Tuttavia, come sostenuto da Carini e Lori (2021), considerare unicamente il numero delle cooperative sociali e delle imprese iscritte nella relativa sezione del Registro delle Imprese detenuto dalle Camere di Commercio potrebbe non fornire un adeguato framework sulle reali potenzialità del settore. Contemplare una definizione più ampia, come quella elaborata dalla Commissione Europea, includendo le imprese sociali *de facto*, potrebbe restituire un quadro più completo. Al momento, però, i dati forniti dall'Istituto Nazionale di Statistica sono quelli presi in considerazione.

Capitolo 4. L'impresa sociale Quid vista dagli operatori sociali

Come affermato in precedenza, questa tesi ha come obiettivo quello di indagare la legittimità tra partner adottando un punto di vista differente, ossia quello degli operatori sociali. Questo perché la ricerca sulla legittimità è stata spesso condotta secondo una prospettiva del settore privato (Huang & Yin, 2025). È interessante approfondire questo aspetto perché, secondo Sanzo-Pérez e Álvarez-González (2022), rappresenta il punto di partenza per le imprese sociali per co-creare valore, per ottenere un supporto esterno, per essere riconosciute e per generare poi un effettivo cambiamento a livello di sistema.

Il focus di questo lavoro di ricerca è quello di comprendere quali sono gli aspetti rilevanti per le organizzazioni non profit al fine di legittimare le imprese sociali. Verrà fatto ciò delineando se le aspettative degli operatori sociali sulle modalità di creazione di valore coincidono con quelle effettivamente realizzate dalle imprese sociali, prendendo come unità d'analisi il processo di *empowerment* implementato da queste ultime. È volto a esplorare, quindi, come le organizzazioni non profit vedono le imprese sociali, se le ritengono degli importanti strumenti per generare un impatto sociale e un cambiamento sistemico e se eventualmente attiverebbero una collaborazione con loro.

In particolare, questa indagine verrà effettuata attraverso un'analisi empirica, prendendo come riferimento la Cooperativa Sociale Quid, il cui obiettivo è quello di rendere il mondo del lavoro più accessibile a persone svantaggiate, con una particolare attenzione alle donne vittime di violenza e di origine straniera, e il punto di vista delle operatrici e degli operatori dei centri antiviolenza. Attraverso la prospettiva di questi ultimi, si cercherà, quindi, di comprendere se Quid e imprese sociali simili a quest'ultima possano essere supportate da loro e se possono contribuire effettivamente a un cambiamento collettivo.

Nei prossimi paragrafi verranno approfonditi gli aspetti che caratterizzano la Cooperativa Sociale Quid, come ad esempio la sua storia, la sua *mission*, la sua *vision*, i suoi beneficiari, il suo impatto e le sue *partnership* attraverso l'uso di dati derivanti da articoli di giornale, interviste videoregistrate con i fondatori e lo staff della Cooperativa, Bilanci Sociali relativi agli anni 2020, 2022, 2023 e 2024 e sito web. Successivamente si andrà a comprendere il ruolo dei centri antiviolenza e i motivi per cui possono rappresentare dei partner strategicamente rilevanti per Quid o per imprese simili a essa. In seguito, si procederà a comparare i presupposti necessari per la creazione di valore secondo gli operatori e le operatrici dei centri antiviolenza con le azioni effettivamente realizzate

dalla Cooperativa Sociale Quid. Ciò servirà a delineare se può esserci la base per una possibile cooperazione tra le due entità, ossia la legittimità *inter-partner*. Infine, si analizzerà, sempre attraverso lo sguardo degli operatori sociali, il valore che l'imprenditoria sociale può avere come mezzo per il cambiamento.

4.1. Cooperativa Sociale Quid

La Cooperativa Sociale Quid è una cooperativa sociale di tipo B, ossia è una *Work Integration Social Enterprise* (Battilana et al., 2015), e un'impresa sociale di diritto situata a Verona. Il suo obiettivo, quindi, è quello di rendere il mercato del lavoro italiano più inclusivo, tramite un'attività produttiva, la quale si è sviluppata e ampliata nel tempo. Prima di capire di che cosa si occupa, chi sono i suoi beneficiari e quali sono gli altri aspetti che la contraddistinguono, occorre fare un passo indietro, ossia conoscere la storia della sua fondatrice Anna Fiscale. Ripercorrendo il suo percorso, è possibile comprendere le ragioni che hanno indotto Anna Fiscale a dare origine a questo progetto di inclusione sociale e di integrazione lavorativa.

4.1.1. La storia di Anna Fiscale e l'origine dell'Impresa Sociale Quid

Anna Fiscale è nata nel 1988 (Vantaggi, 2025) da Luisa Caneva, insegnante di lettere alle medie Cesare Battisti, e da Mario Fiscale, ingegnere meccanico e direttore tecnico presso le Cartiere Saci (Lorenzetto, 2025). Questo contesto familiare le ha da sempre insegnato ad avere uno sguardo molto concreto, ma allo stesso tempo generoso (Kaleido Story, 2025).

Oltre a ciò, anche l'esperienza nel gruppo *Scout* Verona 20, con sede presso la parrocchia di Santa Maria Ausiliatrice di Ponte Crencano (Lorenzetto, 2025), è stata assai determinante per Anna Fiscale. Lo è stata sotto diversi punti di vista. In primo luogo, le ha permesso di sperimentare il contatto con la natura, dalla quale ha appreso la sua concezione come madre ed esperienza trascendentale. In secondo luogo, le ha consentito di sviluppare relazioni con i suoi coetanei e di vivere esperienze di volontariato, come ad esempio aiutare nei compiti i bambini migranti (Kaleido Story, 2025).

Fin da piccola Anna Fiscale era convinta che un giorno avrebbe studiato medicina. In particolare, il suo sogno era quello di diventare chirurgo di guerra in Africa. Nonostante avesse superato i test di ammissione sia a medicina sia a psicologia, si rese presto conto che né biologia né chimica erano delle materie fatte per lei (Lorenzetto, 2025). Di

fondamentale importanza, fu il consiglio dato da un amico di famiglia, il quale le aveva suggerito di prendere in considerazione anche la facoltà di economia. Questo perché le avrebbe potuto dare il giusto bagaglio di conoscenze e competenze per capire il funzionamento delle realtà a cui Anna Fiscale ambiva (Kaleido Story, 2025). Ciò la spinse a iscriversi al corso di laurea triennale in Economia e Commercio presso l'Università di Verona, durante il quale ha avuto modo di svolgere un periodo di *Erasmus* a Londra (Vantaggi, 2025). Subito dopo questa esperienza formativa all'estero, ad Anna è arrivata un'ulteriore proposta, la quale ha continuato a incidere sul suo modo di vedere il mondo. La sua coinquilina, che all'epoca frequentava un master per poter lavorare all'interno delle Nazioni Unite, le ha proposto di andare in India, a Guntur, e di arricchire il proprio background in un'*ONG* che con il microcredito aiutava i poveri a rendersi indipendenti in villaggi privi di acqua ed elettricità (Lorenzetto, 2025), in cui anch'essa aveva prestato servizio l'anno precedente (Kaleido Story, 2025). Così Anna Fiscale decise di accogliere il suggerimento e di partire. Tale avventura, dalla durata di tre mesi, è stata per Anna molto forte e assai formativa. In particolare, uno degli episodi più impattanti è stato la visita di un villaggio distrutto da un incendio, durante il quale il capo missione dell'*ONG* le ha lanciato una sfida: trovare un numero sufficiente di famiglie disposte ad adottare a distanza tutti i bambini del villaggio, in modo tale da sostenerne gli studi. È stato un progetto per Anna Fiscale molto difficile da portare a termine, ma il suo entusiasmo e l'aiuto da parte dei suoi genitori le hanno permesso di concludere l'incarico nel giro di sei mesi (Kaleido Story, 2025). Completati i suoi studi triennali, Anna Fiscale ha poi deciso di frequentare l'Università Bocconi di Milano, iscrivendosi al corso magistrale in *Economics and management of International Institutions and NGOs*. Frequentando il secondo anno presso *Sciences Po*, *l'Institut d'études politiques* di Parigi, non solo ha ottenuto una doppia laurea, ma ciò le ha permesso di svolgere un tirocinio all'interno della Commissione Europea a Bruxelles nel dipartimento di Politiche di Sviluppo (Vantaggi, 2025). In particolare, è stata spedita ad Haiti per quattro mesi, con l'obiettivo di supportare il capo missione e tutti gli operatori umanitari nelle varie attività di ricostruzione post terremoto (Kaleido Story, 2025). Questa esperienza ha consentito ad Anna di osservare quanto la donna fosse determinante nella sua dinamica di cura relazionale e di cura materiale nel dare una nuova prospettiva alla sua famiglia, alla sua comunità e al suo contesto (Kaleido Story, 2025). Tutte queste varie esperienze formative di carattere internazionale hanno

avuto una profonda influenza su Anna Fiscale, cambiando il suo modo di vedere il mondo (Vantaggi, 2025).

Il ritorno in Italia, al termine del percorso ad Haiti, ha svoltato la sua vita professionale. Verso la fine del 2012, le è sorta un'intuizione: quella di cercare di unire le sue due più grandi passioni, ossia l'impegno per il sociale e la moda, poiché fin da ragazza le piaceva molto personalizzare i propri capi di abbigliamento (Lorenzetto, 2025). Il suo sogno era quello di realizzare, proprio nel suo territorio, un progetto che potesse generare impatto sociale tangibile, tramite un processo di *empowerment* rivolto alle donne più fragili della sua comunità, ispirandosi ai principi dell'economia circolare (Kaleido Story, 2025). Nel dare forma a questa idea, Anna Fiscale decise di coinvolgere Ludovico Mantoan, conosciuto durante il dottorato all'università e attuale amministratore delegato della Cooperativa Sociale Quid, e altri quattro amici (Lorenzetto, 2025). L'obiettivo comune era quello di dar vita a un'iniziativa imprenditoriale fondata sul riutilizzo di tessuti di rimanenza e al contempo sulla volontà di offrire opportunità di lavoro a donne in difficoltà (Kaleido Story, 2025). Da qui lo spunto di attribuire al progetto il nome Quid. Tale termine latino significa proprio "quel qualcosa in più". L'idea era che ogni prodotto realizzato presentasse "un qualcosa in più", ossia un valore aggiunto, il quale derivava dalla trasformazione delle rimanenze di tessuti di alta qualità, destinati a essere smaltiti, in collezioni di moda uniche, ridando così dignità sia ai materiali sia alle persone che li lavoravano. Inoltre, la scelta di tale vocabolo ricadeva anche sull'obiettivo che stava in capo al progetto. Quest'ultimo, infatti, aveva come scopo quello di dare un lavoro a donne con un passato difficile, offrendo loro quel *quid*, in termini di opportunità e speranza, necessario per cambiare la propria vita (Bevilacqua, 2014). Tali aspirazioni sono state ribadite anche dal logo scelto, ossia dalla molletta da bucato. Quest'ultimo oggetto rappresentava l'azione di unire e tenere insieme aspetti diversi: il sociale, l'ambientale e il mercato (Sfiligoi, 2020).

Inizialmente, Quid è nata sotto forma di Associazione di Promozione Sociale, con l'intento di sperimentare e testare sul campo la sostenibilità del modello. Le prime riunioni e le prime produzioni venivano fatte nella taverna di casa di Anna Fiscale. Per far conoscere la realtà che si stava formando, Anna Fiscale decise di iniziare a girare il centro di Verona con il suo trolley, proponendo a vari negozi di tenere in esposizione le prime t-shirt realizzate, offrendole in conto vendita (Kaleido Story, 2025). I primi negozi a prenderle sono stati Lo Scarabocchio e Mister Gulliver (Lorenzetto, 2025). Così facendo, sono riusciti

ad avere la possibilità di scrivere il primo embrione di progetto, di realizzare i primi prodotti e di presentare il proprio *business plan* a un importante imprenditore della zona (Kaleido Story, 2025), ossia Sandro Veronesi, fondatore di Oniverse, allora Calzedonia e presidente della Fondazione San Zeno (Lorenzetto, 2025). Quest'ultimo ascoltando con interesse la proposta, decise di donare loro 15.000€, di mettere a disposizione i tessuti di rimanenza del gruppo e di rendere disponibile gratuitamente uno spazio del loro outlet di Vallese al team, in modo tale da permettergli di avviare concretamente l'iniziativa (Lorenzetto, 2025). Grazie a questo sostegno, nell'aprile 2013 è nata ufficialmente Quid, passando dalla forma associativa alla forma cooperativa, diventando, quindi, a tutti gli effetti una Cooperativa Sociale di tipo B (Vantaggi, 2025).

4.1.2. La mission

La Cooperativa Sociale Quid nasce con l'obiettivo di dare nuova vita a persone e tessuti, tramite il reinserimento nel mondo del lavoro di persone fragili e il recupero di eccedenze tessili di alta qualità. Fin dal 2013 Quid struttura percorsi inclusivi di formazione e sviluppo professionale all'interno dei propri siti, offrendo un impiego a coloro che altrimenti verrebbero esclusi e discriminati dal mercato del lavoro. In particolare, l'intento è quello di rendere il contesto occupazionale maggiormente accessibile soprattutto al mondo femminile. I suoi prodotti nascono dall'impiego di materiale tessile pregiato di eccedenza e di fine serie, il quale viene donato o venduto a prezzi modici da aziende e tessutai *partner*, in quanto altrimenti verrebbe smaltito. È, quindi, un'impresa di moda che attraverso le sue attività produttive e di sensibilizzazione nei confronti della comunità in cui è inserita, cioè eventi, conferenze e laboratori, promuove i valori della bellezza, dell'etica e della sostenibilità. Il suo focus consiste nel trasformare i limiti in punti di partenza: le sue creazioni prendono forma proprio nel punto in cui l'industria della moda si ferma; scoprono e coltivano talenti proprio nel punto in cui il mercato del lavoro esclude (Bilancio Sociale, 2024).

Tale *mission* non è cambiata nel tempo. Tuttora Quid punta a creare accessori e capi partendo da materie prime di grande valore, per mezzo di processi di recupero, design e produzione *ethically Made in Italy*, offrendo opportunità di lavoro e formazione a coloro che maggiormente rischiano l'esclusione e l'emarginazione in Italia. Tuttavia, ciò che è mutato dalla sua fondazione è la strategia e il business model implementato per raggiungere tali obiettivi (Visentin, 2025). Dal 2024 la loro attenzione si è dirottata verso

il mercato B2B, piuttosto che verso il mercato B2C, con l'intento di diventare il primo partner etico in Italia (Bilancio Sociale, 2024). In altre parole, Quid ha scelto di puntare sulla produzione di accessori, *merchandising* etico, abiti e divise da lavoro personalizzate come fornitore di importanti aziende, piuttosto che sulla produzione di collezioni di abbigliamento proprie da vendere nel canale B2C. Oltre alla realizzazione di nuovi articoli, Quid si dedica anche allo sviluppo di progetti di *upcycling*, in modo tale da recuperare materiali che altrimenti verrebbero buttati. Ad esempio, nel Bilancio Sociale 2024 viene illustrato come Quid abbia prodotto per Ikea una linea di accessori unici, chiamata *ÅTERSTÄLLA*, partendo dall'utilizzo di materiale invenduto. La scelta di Quid ha portato a mantenere attivo un solo punto vendita, ossia l'outlet store situato a Vallese di Oppeano in provincia di Verona, e di chiudere in maniera permanente gli altri 10 *Quid Store* (Pasqualotto, 2025). Così facendo, Quid ha avuto la possibilità di dedicare maggiori risorse ed energie alle collaborazioni realizzate con importanti brand e aziende consolidate, tra cui Gucci, Balenciaga, Ikea, Dolce&Gabbana, Malìparmi, Vivienne Westwood (Bilancio Sociale, 2024; Visentin, 2025).

Tale cambiamento nasce dalla consapevolezza della complessità del canale retail, il quale richiedeva sempre più risorse e attenzioni di cui Quid non disponeva (Pasqualotto, 2025). Ha origine proprio da qui la volontà di puntare sul canale *Business-to-Business*, ossia sulla necessità di garantire una visione di lungo periodo capace di continuare a creare impatto sia sociale sia ambientale. Il mondo B2B è stato visto da Quid come lo strumento più adatto per rafforzare la sua *mission*, ossia per aumentare l'impatto sul territorio e per diventare un esempio da cui le grandi aziende possono trarre ispirazione. Quid ha, quindi, indirizzato il suo impegno nella promozione del valore sociale attraverso il commercio, costruendo *partnership* strategiche con aziende in linea con i suoi fondamenti, in modo tale da aumentare in maniera esponenziale l'impatto generato. In altri termini, la sua missione ora si basa sulla costruzione di una salda rete commerciale che sia capace di integrare principi etici, morali e sociali all'interno dei tradizionali business model, utilizzando il B2B come canale per promulgare l'impatto (Bilancio Sociale, 2024). Di fatto, nel 2024, Quid è riuscita a costruire e rafforzare numerose *partnership* con aziende e brand, le quali hanno favorito l'espansione del mercato. Dal Bilancio Sociale 2024 emerge che Quid è passata da 62 clienti B2B nel 2022, a 103 nel 2023 e a 122 nel 2024, aumentando il proprio fatturato del 64,50% rispetto al 2023. Ciò ha permesso alla Cooperativa di consolidare notevolmente la dimensione economica del progetto. Oltre a

ciò, tali relazioni hanno ampliato anche l'impatto sociale generato, contribuendo a migliorare le condizioni personali e l'autostima dei soggetti svantaggiati integrati nei processi produttivi.

Da questo approfondimento si evince come le tre sfere, ossia quella sociale, ambientale ed economica, siano tutte e tre rilevanti per Quid. Tali dimensioni sono centrali per l'organizzazione, ma tra loro poco compatibili (Besharov & Smith, 2014). Tuttavia, Quid è riuscita a gestire il conflitto derivante da obiettivi così diversi, fornendo un lavoro a persone vulnerabili e al contempo sbloccandone le capacità generative (Mongelli & Rullani, 2024). Di fatto, ha trasformato i limiti delle persone a rischio di esclusione in punti di partenza (Hockerts, 2015), riuscendo non solo a sopravvivere, ma anche a crescere nel tempo. La Cooperativa Sociale Quid è, quindi, un rilevante esempio di organizzazione ibrida che dimostra come poter essere competitivi, senza perdere di vista la propria missione (Vantaggi, 2025).

4.1.3. I beneficiari

Come menzionato nei precedenti paragrafi, Quid è un'impresa sociale e una Cooperativa di tipo B. Il suo obiettivo è quello di rendere accessibile il mercato del lavoro, attraverso l'offerta di un impiego a persone fragili e con un passato vulnerabile, in particolare prestando attenzione alle donne. Dal Bilancio Sociale 2024 emerge che a fine 2024, i dipendenti totali di Quid ammontavano a 147, di cui il 65% presentavano fragilità e il 75% erano di genere femminile. 102 persone possedevano un contratto full-time, mentre le restanti 45 erano lavoratori part-time. Inoltre, 38 soggetti erano stati assunti a tempo determinato, 102 a tempo indeterminato e 7 individui, invece, erano stati reclutati attraverso un contratto di apprendistato. Durante il 2024 si sono manifestati 27 recessi dal contratto di lavoro, i quali però sono stati compensati dall'assunzione di 58 nuove persone. Il 40,8% del totale dipendenti era di origine straniera, portando Quid a includere 22 nazionalità differenti. Infine, prendendo in considerazione tutte le persone presenti in Quid, ossia soci lavoratori, dipendenti non soci, collaboratori, soci volontari e tirocinanti, a fine 2024 questi ammontavano a un totale di 182 persone, di cui il 73% donne, il 36% di origine non italiana e il 60% circa caratterizzati da fragilità.

Quid persegue la sua missione, innanzitutto, adempiendo alla legge n. 381 dell'8 novembre 1991. Di conseguenza, per quanto concerne le persone da includere nel

progetto, Quid si rifà a quanto esplicitato all'art. 4 della suddetta legge, il quale definisce persone svantaggiate:

- gli invalidi fisici, psichici e sensoriali;
- gli ex degenti di istituti psichiatrici;
- i soggetti in trattamento psichiatrico;
- i tossicodipendenti, gli alcolisti;
- i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare;
- i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione previste dagli articoli 47, 47- bis, 47-ter e 48 della legge 26 luglio 1975, n. 354, come modificati dalla legge 10 ottobre 1986, n. 663;
- i soggetti indicati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministro della sanità, con il Ministro dell'interno e con il Ministro per gli affari sociali, sentita la commissione centrale per le cooperative istituita dall'articolo 18 del citato decreto legislativo del Capo provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947, n. 1577, e successive modificazioni.

All'interno della Cooperativa la percentuale di persone svantaggiate *ex legge* 381/91 a fine 2024 corrispondeva al 39,20% dei dipendenti totali, superando del 9,20% la richiesta della normativa. Quest'ultima esige che le persone svantaggiate siano almeno pari al 30% dei dipendenti totali. Inoltre, il 26% di questi 39,20% erano soggetti che Quid ha messo a disposizione ad aziende private attraverso la sottoscrizione di specifiche convenzioni. In base al numero di dipendenti assunti, le imprese private sono tenute a reclutare un certo numero di persone disabili o invalide. Nel caso in cui tali imprese non riescano ad adempiere alle quote di assunzioni *ex legge* 68, possono stipulare delle convenzioni con Cooperative Sociali di tipo B, in modo tale da ottemperare alla normativa prevista. Così facendo, si riservano una quota di persone con disabilità tramite la cooperativa, alle quali vengono affidate commesse di lavoro. Nel Bilancio Sociale (2024) emerge che a fine 2024 erano 17 gli accordi di impiego inclusivo art. 14, ex D.Lgs. 276/2003 stipulati con i propri partner B2B, garantendo così la stabilità di 32 posti di lavoro.

Tuttavia, i beneficiari di Quid non corrispondono solo a coloro che sono tutelati da tale legge. Per quanto essa rappresenti un importante strumento a favore dell'inclusione lavorativa in Italia, non comprende tutta una serie di soggetti che vivono in uno stato di disabilitazione, per cui diventa per loro difficile accedere in maniera autonoma a un

impiego dignitoso e significativo. Quid riconosce che limitarsi a seguire quanto prescritto dall'art. 4 della L. 381/91discrimina ulteriormente le persone. Questo perché tutti coloro che di fatto si trovano in una situazione di svantaggio, ma che non rientrano in nessuna delle categorie identificate, non vengono comunque tutelati. Di conseguenza, Quid coinvolge nel suo progetto tutta una serie di persone definite svantaggiate, anche quando non previsti degli sgravi fiscali a beneficio del datore di lavoro, secondo le seguenti normative più recenti:

- Regolamento (UE) n. 651 del 17 giugno 2014 della Commissione e successive modificazioni del Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 17 ottobre 2017;
- D.lgs. n. 112 del 3 luglio 2017;
- DGR n. 1816 del 7 novembre 2017.

Di seguito, la tabella 10, 11 e 12 riportano la definizione di soggetto vulnerabile prevista da ogni normativa sopra elencata.

DEFINIZIONE SOGGETTO VULNERABILE SECONDO L'ART. 2 DEL REGOLAMENTO (UE) N. 651 DEL 17 GIUGNO 2014 DELLA COMMISSIONE E SUCCESSIVE MODIFICAZIONI DEL DECRETO DEL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI DEL 17 OTTOBRE 2017
Lavoratore svantaggiato: a) non ha un impiego regolarmente retribuito da almeno 6 mesi; b) ha un'età compresa tra i 15 e i 24 anni; c) non possiede un diploma di scuola media superiore o professionale (livello ISCED 3) o ha completato la formazione a tempo pieno da non più di due anni e non avere ancora ottenuto il primo impiego regolarmente retribuito; d) ha superato i 50 anni di età; e) è un adulto che vive solo con una o più persone a carico; f) è occupato in professioni o settori caratterizzati da un tasso di disparità uomo-donna che supera almeno del 25% la disparità media uomo-donna in tutti i settori economici se il lavoratore interessato appartiene al genere sottorappresentato; g) appartiene a una minoranza etnica di uno Stato membro UE e ha la necessità di migliorare la propria formazione linguistica e professionale o la propria esperienza lavorativa per aumentare le prospettive di accesso ad un'occupazione stabile.
Lavoratore molto svantaggiato: a) lavoratore privo da almeno 24 mesi di impiego regolarmente retribuito, oppure b) lavoratore privo da almeno 12 mesi di impiego regolarmente retribuito che appartiene a una delle categorie di cui alle lettere da b) a g) al punto sopra.

Tabella 10: Definizione persone svantaggiate ai sensi del Regolamento (UE) n. 651 del 17 giugno 2014 della Commissione

Fonte: Cooperativa Sociale Quid, Bilancio Sociale 2024

DEFINIZIONE SOGGETTO VULNERABILE SECONDO IL D.LGS. N. 112 DEL 3 LUGLIO 2017
Lavoratori molto svantaggiati ai sensi dell'articolo 2, del regolamento (UE), n. 6512014 della Commissione, del 17 giugno 2014, n.99, e successive modificazioni.
Persone svantaggiate o con disabilità ai sensi dell'articolo 112, comma 2, del decreto legislativo, 18 aprile 2016, n.50, e successive modificazioni.
Persone beneficiarie di protezione internazionale ai sensi D.lgs., 19 novembre 2007, n. 251, e successive modificazioni.
Persone senza fissa dimora iscritte nel registro di cui all'articolo 2, comma 4, legge, 24 dicembre 1954, n. 1228, le quali versino in una condizione di povertà tale da non poter reperire e mantenere un'abitazione in autonomia.

Tabella 11: Definizione persone svantaggiate ai sensi del D.lgs. n. 112 del 3 luglio 2017
Fonte: Cooperativa Sociale Quid, Bilancio Sociale 2024

DEFINIZIONE SOGGETTO VULNERABILE SECONDO LA DGR N. 1816 DEL 7 NOVEMBRE 2017
Persone disoccupate / inoccupate.
Lavoratori occupati in ricerca di altra occupazione.
Lavoratori a rischio di disoccupazione.
Lavoratori sospesi.
Persone disabili.
Soggetti in condizione di svantaggio: a) soggetti appartenenti alle categorie definite nella legge, 8 novembre 1991, n.381; b) richiedenti protezione internazionale e titolari di stato di rifugiato di protezione internazionale (D.P.R, 12 gennaio 2015, n.21).
Vittime di violenza e di grave sfruttamento da parte di organizzazioni criminali e soggetti titolari di permesso di soggiorno rilasciato per motivi umanitari (D. Lgs., 25 luglio 1998, n.286), e vittime di tratta (D.lgs. 4 marzo 2014, n.24).
Lavoratori che soddisfano contestualmente le seguenti 3 condizioni: svantaggiati ai sensi del regolamento (UE), n. 651/2014, della Commissione del 17 giugno 2014, definiti in condizione di svantaggio sociale da una Pubblica amministrazione e con certificazione ISEE non superiore a quella 16 richiesta per accedere alla misura nazionale di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale (attualmente legge, 15 marzo 2017, n. 33).
Lavoratori svantaggiati ai sensi del regolamento (UE), n. 651/2014, della Commissione del 17 giugno 2014, definiti in condizione di svantaggio sociale da programmi e politiche sociali.
Minori in dispersione scolastica.

Tabella 12: Definizione persone svantaggiate ai sensi della DGR n. 1816 del 7 novembre 2017

Fonte: Cooperativa Sociale Quid, Bilancio Sociale 2024

Dal Bilancio Sociale 2024 emerge che le fragilità accolte all'interno della cooperativa riguardano: ex tossicodipendenti/alcolisti, ex detenuti/detenuti, soggetti disabili e invalidi, rientranti nella categoria esplicitata dalla L.68/99, disoccupati da almeno sei mesi, persone svantaggiate, secondo quanto previsto dall'art. 4 della L. 381/91, e molto svantaggiate, in base a quanto delineato dal Regolamento (UE) n. 651 del 17 giugno 2014

della Commissione e successive modificazioni del Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 17 ottobre 2017. Nella figura 4 sottostante si può osservare la percentuale relativa a ogni fragilità presente in Quid.

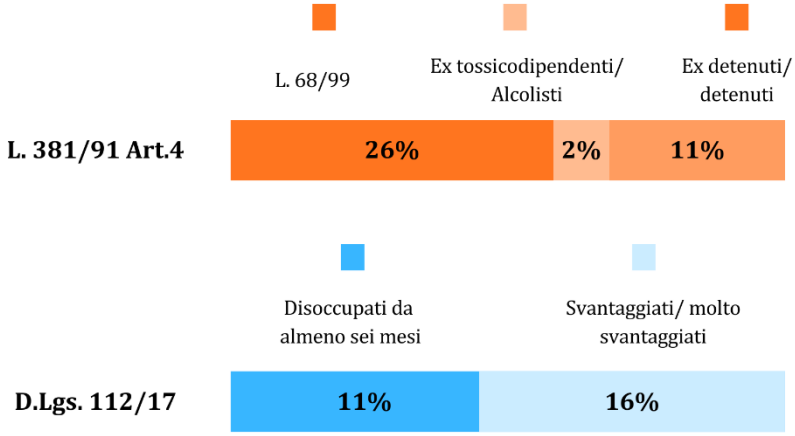

Figura 5: Fragilità presenti in Quid e relative percentuali

Fonte: Cooperativa Sociale Quid, Bilancio Sociale 2024

Tuttavia, il sistema di reclutamento adottato da Quid non si fonda solo ed esclusivamente sulle condizioni di svantaggio e di esclusione sociale *ex legge*, ma è integrato da ulteriori due aspetti (Bilancio Sociale, 2024). Viene preso in considerazione anche il genere del soggetto e la sua nazionalità. Questo perché Quid nasce come realtà attenta soprattutto al mondo femminile e alle persone migranti, ossia a quei soggetti particolarmente svantaggiati ed emarginati principalmente a causa del loro passato caratterizzato da episodi di violenza, abusi e maltrattamenti (Vantaggi, 2025). Si rivolge a quell'insieme di persone maggiormente esposte a stigma e pregiudizi, alle quali viene solitamente preclusa la possibilità di accedere a un lavoro dignitoso (Mongelli & Rullani, 2024). Quindi, Quid cerca il più possibile di valorizzare le intersezioni di queste tre dimensioni, ossia genere, provenienza e fragilità, al momento del reclutamento.

Da interviste rivolte direttamente alla fondatrice di Quid (Vantaggi, 2025; Visentin, 2025), ossia Anna Fiscale, emergono in maniera più chiara e precisa le categorie di soggetti coinvolte nel progetto. Oltre a occuparsi di donne vittime di violenza, di tratta e di sfruttamento sessuale, profughi che hanno subito abusi e maltrattamenti e migranti finiti nel racket della manodopera in nero, Quid include persone affette da disabilità e invalidità, ex tossicodipendenti, alcolisti, ex detenuti, detenuti, disoccupati per un periodo maggiore ai sei mesi. In sostanza, l'Impresa Sociale Quid è rivolta a tutte quelle persone che, indipendentemente dalla categoria di appartenenza, si trovano in difficoltà ad

accedere al mondo del lavoro in maniera autonoma, abbracciando così una definizione più ampia di persona svantaggiata rispetto a quanto previsto dalla legge (Bilancio Sociale, 2024).

4.1.4. Le partnership

Quid oltre a dare vita a *partnership* aziendali strategicamente rilevanti al fine di costruire una rete commerciale solida che arricchisca i tradizionali business model con valori legati alla sostenibilità, collabora con altre entità per promuovere l'impiego inclusivo. Questo aspetto è di fondamentale importanza per Quid, poiché la sua ambizione è quella di creare entro il 2030 un distretto produttivo ad alto impatto sociale, che sia in grado di influenzare altri settori oltre a quello della moda (Vantaggi, 2025) e che sia capace di coinvolgere più di mille persone, di cui almeno il 60% caratterizzate da passati di svantaggio e vulnerabilità (Cooperativa Sociale Quid, 2026). Il suo intento è quello di aumentare l'impatto sociale in maniera esponenziale, attraverso la costruzione di una rete, coinvolgendo sartorie sociali e piccole realtà radicate. Quid vuole diventare un abilitatore, coordinando, formando e distribuendo ordini a cooperative partner (Pasqualotto, 2025). Quid punta a essere un caposaldo per quanto concerne l'*upcycling* e la produzione etica, acquisendo nuove competenze in merito alle nuove normative europee sull'*eco-design* (Cooperativa Sociale Quid, 2026). Sogna un ecosistema collaborativo, composto da imprese tradizionali, realtà pubbliche e non profit disposte a cooperare per rendere il mercato del lavoro più inclusivo e sostenibile (Vantaggi, 2025). Quid crede che il futuro si possa costruire attraverso l'unione di due mondi da sempre rimasti separati, ossia del mondo profit e del non profit, affinché si possa aumentare l'impatto positivo e generare valore condiviso, favorendo così una visione diversa di fare impresa che valorizzi le persone (Bilancio Sociale, 2024).

Per arrivare a dare forma a questo ecosistema, nel corso degli anni Quid ha collaborato con numerose organizzazioni. Il Bilancio Sociale evidenzia che a fine 2024 Quid ha istituito partnership con 16 organizzazioni del territorio per ambiti legati al reclutamento e a percorsi di inserimento lavorativo e con 20 attori nazionali e internazionali per quanto concerne lo sviluppo di azioni innovative volte a garantire un impatto sociale. Ha, inoltre, costituito una rete coinvolgendo più di 23 organizzazioni e enti sia privati sia pubblici, creando partnership filantropiche volte a sostenere progetti di formazione, di sviluppo tecnologico e di inclusione.

Grazie ai suoi partner Quid è in grado di sostenere economicamente i programmi di formazione e i percorsi personalizzati di inclusione. Tale aiuto si traduce nell'assegnazione di borse lavoro alle persone in formazione, le quali consentono di coprire le ore dedicate all'apprendimento e all'affiancamento.

Il programma di formazione e supporto sul luogo di lavoro realizzato da Quid prende il nome di *Worldplaces*. Tale scelta è stata fatta unendo il termine *workplace* con il termine *world* e deriva dalla convinzione che ogni luogo di lavoro è non solo un mondo a sé, ma è anche nuovo, soprattutto per coloro che per tanto tempo ne sono stati esclusi. Tale programma si basa su tre tipologie di intervento: formazione *on the job*, supporto *welfare* e supporto psicologico. Tali interventi sono tra loro integrati e vengono strutturati e coordinati con l'obiettivo di creare un modello che sia adatto a livello di ecosistema e che possa essere adottato anche da altre realtà sia nazionali sia internazionali. Prende forma grazie a progetti bandiera, i quali vengono realizzati tramite il supporto di stakeholder globali. Questo modello di formazione e supporto, tuttavia, viene adattato alle condizioni dei detenuti, i quali necessitano di un maggior sostegno dal punto di vista pedagogico e di welfare. I programmi di formazione *on the job* vengono pensati e realizzati dalle *trainer* specializzate presenti in Quid, con l'aiuto di una pedagogista competente nell'ambito dei processi inclusivi. L'obiettivo di questi piani è quello di rafforzare l'indipendenza economica delle persone vulnerabili e potenziare la loro impiegabilità. Sono, quindi, rivolti a tutte le persone fragili che lavorano in Quid nelle varie sedi produttive, compresi i laboratori istituiti presso la Casa Circondariale di Montorio. Nel 2014, infatti, Quid dà vita al primo laboratorio carcerario, iniziando nella sezione femminile, per poi realizzarne un altro nel 2018 nella sezione maschile. Il supporto welfare, è attivo dal 2019. Solo nel 2021 è stato esteso ai laboratori carcerari. I programmi di supporto welfare hanno come focus aiutare le persone vulnerabili attraverso supporti burocratici e psico-emotivi. Come accennato in precedenza, i vari programmi di formazione, supporto e impiego inclusivo vengono attuati grazie alle collaborazioni di natura filantropica e si differenziano uno dall'altro anche in base ai suoi destinatari. Alcuni programmi sono rivolti al mondo femminile, mentre altri alle persone migranti. Sono presenti anche programmi dedicati in generale alle persone fragili che vivono in uno stato di emarginazione oppure pensati per diffondere la cultura dell'inclusione nel mondo del lavoro. Le principali azioni che possono essere implementate per concretizzare questi programmi sono: formazione e

progressione *on the job*, sostegno welfare, borse di formazione, eventi di sensibilizzazione e misurazione d'impatto.

Oltre alle *partnership* volte a supportare i vari programmi di formazione sono state realizzate *partnership* per sostenere il progetto di rete, i percorsi di inclusione lavorativa, i programmi di crescita tecnologica, gli eventi di raccolta fondi e i programmi di disseminazione.

4.1.5. *L'impatto sociale*

Il Bilancio Sociale 2024 dimostra che Quid ha dato lavoro a 147 persone, di cui il 75% di genere femminile, il 40,8% di origine straniera e il 65% in condizioni di vulnerabilità. Ha integrato al suo interno persone provenienti da 22 nazionalità diverse. Ha attivato 14 contratti all'interno della Casa Circondariale di Montorio. Solo nel 2024 ha recuperato 203.609 metri di tessuto e 9.785 metri di pellame, contribuendo così a ridurre gli sprechi di acqua, energia e CO_2. Ha raggiunto un fatturato pari a 6.832.733,27€, aumentandolo del 15% circa rispetto all'anno precedente. Ciò è una rappresentazione del fatto che Quid è riuscita a creare un modello efficace e capace di integrare la dimensione economica, con quella sociale e ambientale. Inoltre, Quid ha avviato dal 2019 un programma rivolto alla misurazione dell'impatto sociale generato, attraverso il progetto *IMPacTA* e con la partecipazione dello *spin off* dell'Università di Verona, ossia *Economics Living Lab*. Dal 2022 la misurazione d'impatto ha avuto un'evoluzione: è stata strutturata in due sessioni e il suo ambito di indagine è aumentato, contemplando anche il clima organizzativo. Nel 2024 le persone coinvolte nella misurazione corrispondevano a 66. Per quanto concerne la dimensione di impatto sociale sono stati utilizzati 5 indicatori chiave per rappresentarla. Tali indicatori riguardano sia aspetti personali sia lavorativi della persona. Tali indicatori sono:

- dati anagrafici e composizione del nucleo famigliare;
- qualità della vita (analizzata in relazione a 5 sotto-indicatori: lavoro, conciliazione vita-lavoro, felicità/partecipazione civica, status socioeconomico e salute);
- rilevazione del valore di un impiego inclusivo in Quid;
- welfare aziendale;
- rete sociale di sostegno alla persona.

Il clima organizzativo, invece, è stato misurato prendendo in considerazione tre dimensioni, ossia l'ambiente lavorativo, il riconoscimento e il feedback e, infine, la

leadership e l'orgoglio per il proprio posto di lavoro. Dai risultati della rilevazione 2024 emerge che:

- il 36% dei lavoratori non accetterebbe un nuovo lavoro. Tuttavia, tale percentuale è diminuita del 7% rispetto al 2023;
- il 6% delle persone provano una sensazione di perdere il proprio lavoro nei prossimi sei mesi;
- il 91% dei lavoratori ritiene che la conciliazione vita-lavoro sia abbastanza equilibrata. Dato in aumento del 6% rispetto al 2023;
- il 76% degli intervistati sono soddisfatti della propria abitazione. Tuttavia, rispetto all'anno precedente questo dato è diminuito del 4%;
- il 79% delle persone è soddisfatto della propria vita sociale. Anche in questo caso, rispetto al 2023, il dato è in calo del 4%;
- l'88% dei lavoratori intervistati è felice. Rispetto al 2023 ciò ha subìto una variazione positiva del 9% circa;
- il 61% delle persone che hanno partecipato alla rilevazione si fidano delle persone che frequentano abitualmente. Tale dato è aumentato del 20% rispetto al 2023;
- il 68% dei lavoratori ritengono di essere quasi o del tutto indipendenti economicamente. Tale valore è diminuito del 5% dal 2023;
- il 74% delle persone vivono in maniera indipendente. Rispetto al 2023 questi rappresentano il 4% in più;
- l'85% dei soggetti è soddisfatto della missione e dei valori che caratterizzano Quid. Tale dato ha subìto un aumento del 4% rispetto al 2023;
- l'88% dei soggetti intervistati è soddisfatto della qualità e della bellezza del prodotto che contribuiscono a creare (+2% rispetto al 2023);
- il 58% è soddisfatto del proprio stipendio. Anche tale dato è aumentato del 2% rispetto all'anno precedente;
- l'83% delle persone risulta soddisfatta della regolarità del lavoro. Situazione migliorata dal 2023 del 5%;
- l'82% sono soddisfatti dell'ambiente di lavoro. Dato aumentato del 9% rispetto al 2023;
- il 74% dei soggetti sono soddisfatti del rispetto e del trattamento equo che ricevono da Quid. Rispetto al 2023 tale rilevazione è aumentata del 6%;

- l’85% delle persone è soddisfatta dei propri colleghi. Tale valore si è rafforzato dal 2023 del 17%.

Un’ulteriore dimostrazione del reale impatto generato da Quid è rappresentata dai premi riconosciuti a essa e alla sua fondatrice dalle più importanti iniziative territoriali e internazionali nell’ambito della sostenibilità (Cooperativa Sociale, 2026). Nel 2014 Quid si è aggiudicata il premio della *European Social Innovation Competition* dalla Commissione Europea. Nel 2020, invece, viene riconosciuta la capacità di Quid di innovare secondo valori etici e di sostenibilità dalla Camera Nazionale della Moda, tramite la consegna del *Responsible Disruption* al *Green Carpet Faschion Awards*. Infine, nel 2024 Quid consegue il Premio Qualità Italia durante la Prima Giornata Nazionale *Made in Italy*,

Invece, Anna Fiscale, presidente e fondatrice di Quid, nel 2020 è stata insignita dell’Onorificenza di Cavaliere dell’Ordine al Merito della Repubblica Italiana dal Presidente Sergio Mattarella, per il suo progetto di dare vita a nuove persone e tessuti, trasformando i limiti in punti di partenza. Nel 2021 le è stata assegnata la Mela d’Oro del Premio Marisa Bellisario, in quanto donna che è riuscita a distinguersi nella professione, nel management, nella scienza, nell'economia e nella vita sociale italiana e internazionale.

4.2. Le donne vittime di violenza

Quid nasce con l’intento di rendere accessibile il mercato del lavoro, prestando particolare attenzione al genere femminile, soprattutto verso coloro che hanno origine straniera. Andando più nel dettaglio, Quid si rivolge specialmente a tutte quelle persone che hanno attraversato un passato difficile contraddistinto da soprusi, dipendenze, disabilità o detenzione (Vantaggi, 2025): donne vittime di violenza, di tratta e di sfruttamento sessuale, profughi che hanno subito abusi e maltrattamenti, migranti finiti nel racket della manodopera in nero, richiedenti asilo, disabili, tossicodipendenti, alcolisti, detenuti ed ex detenuti. Si appella a tutti coloro che sono vittime di stigma, pregiudizi e discriminazioni. I beneficiari di Quid, quindi, vivono in ambienti dove non solo mancano le condizioni per potersi inserire nel mercato del lavoro, ma dove subiscono forti discriminazioni o stigmatizzazioni, tali da disabilitarli. Di conseguenza, i soggetti a cui Quid si rivolge sono persone abili a svolgere un’attività lavorativa, ma per via delle loro condizioni, dovute a una mancanza delle competenze di base e soprattutto alle caratteristiche della dimensione ambientale in cui sono inserite, vengono escluse dal mondo del lavoro (Mongelli & Rullani, 2024).

In particolare, questa tesi andrà a esplorare come Quid abilita una determinata categoria di soggetti, che è stata la prima a cui ha pensato e a cui si è rivolta (Kaleido Story, 2025) e se le sue modalità di fare *empowerment* coincidono con le aspettative degli operatori e delle operatrici dei centri antiviolenza. Tale categoria riguarda le donne vittime di violenza. Nei prossimi paragrafi, si andranno a definire le loro condizioni soggettive e come la dimensione ambientale influisce su questi soggetti, portando loro a vivere stati di forte disabilitazione.

4.2.1. Condizioni soggettive delle donne vittime di violenza

Come affermato in precedenza, l'impresa sociale Quid prende avvio con l'intento iniziale di aiutare tutte quelle persone, in particolare di sesso femminile, che nella loro vita hanno attraversato un passato difficile contraddistinto da soprusi, maltrattamenti e abusi. In altre parole, tale progetto imprenditoriale nasce per supportare, in maniera specifica, donne vittime di violenza. Quest'ultima genera tutta una serie di condizioni che non rendono la donna libera e che nel tempo la portano a essere esclusa dalla società.
La violenza si realizza in un contesto di sopraffazione, controllo e abuso, in cui a prevalere è la volontà di un soggetto rispetto a un altro, mantenendo quest'ultimo in una situazione di subordinazione (De Lauso & Nanni, 2025).
Esistono diverse tipologie di violenza, le quali possono assumere differenti forme. Secondo quanto riportato dal Rapporto sulla povertà e sull'esclusione sociale in Italia (2025) promosso dalla Caritas Italiana, quando si parla di violenza si può far riferimento:

- alla violenza domestica. Quest'ultima è rappresentata da tutti quegli atti di violenza fisica, sessuale, psicologica o economica che si manifestano all'interno del nucleo familiare. Gli autori di tale violenza possono essere sia gli attuali partner o coniugi sia quelli passati o comunque qualsiasi membro della famiglia. Quando si parla di violenza domestica si fa riferimento, più che al luogo in cui tale violenza è avvenuta, al tipo di relazione tra autore e vittima, alla sua esistenza e propagazione all'interno di relazioni familiari. È un fenomeno assai diffuso che si palesa in ogni contesto geografico e sociale e che può riguardare qualsiasi tipo di soggetto, indipendentemente dall'età e della situazione lavorativa, culturale ed etnica;
- alla violenza psicologica. Tale tipologia di violenza può manifestarsi in diversi modi, ad esempio attraverso insulti, minacce, offese, sarcasmi, controllo, proibizione, attacchi verbali. Ha l'obiettivo di denigrare e rifiutare il modo di essere

di una persona, in modo tale da renderla insicura e fargli del male. È, quindi, un meccanismo che permette di imporre la propria volontà. Nel tempo, questa tipologia di violenza va a minare il valore personale, il senso di identità, la dignità e l'autostima della vittima. Varia di frequenza e di intensità e può manifestarsi in maniera più o meno esplicita. Ha carattere ricorsivo. La violenza psicologica può comparire singolarmente oppure assieme a tutte le altre tipologie di violenza. Ciò significa che non esiste violenza fisica, economica o sessuale, senza esservi stata anche violenza psicologica;

- alla violenza fisica. Quest'ultima riguarda tutti quei comportamenti volti a minacciare e ledere l'integrità fisica della persona, attraverso l'uso della forza fisica o del potere o tramite l'intimidazione di tale uso. Questi atti possono essere rivolti direttamente al soggetto oppure nei confronti di una persona a lui cara. Producono lesioni fisiche, morte, danni psicologici, danni allo sviluppo e privazioni. Il suo culmine si manifesta attraverso il femminicidio o il maschicidio, ossia l'omicidio di una persona proprio a causa del suo genere;
- alla violenza sessuale. Quest'ultima include le molestie sia verbali sia fisiche, i contatti fisici indesiderati, lo stupro e tutte quelle pratiche riproduttive e sessuali ottenute con l'imposizione. Questi comportamenti possono essere attuati da qualsiasi persona, indipendentemente dal rapporto che ha con la vittima. Possono manifestarsi in qualsiasi ambito: da quello lavorativo a quello famigliare. Inoltre, rientrano in questa categoria anche tutte quelle situazione in cui la vittima non è in grado di esplicitare un chiaro consenso, per via dell'assunzione di alcool, droghe o farmaci, della propria condizione mentale o dell'età infantile;
- alla violenza economica. Tale violenza si esercita attraverso il controllo vincolante e coattivo del comportamento di un individuo nell'uso e nella distribuzione del denaro per scopi famigliari. La vittima può subire violenza economica anche tramite la negazione di risorse economiche o eventuali minacce con riferimento a ciò, l'impedimento di cercare e ottenere un lavoro per disporre di proprie entrate finanziarie, il divieto dell'uso del proprio denaro e della partecipazione alle decisioni famigliari in merito ad aspetti economici e finanziari. In sostanza, si manifesta negando la possibilità a una persona di essere autonoma e indipendente economicamente;

- alla violenza digitale, anche definita come *cyber-violenza*. La violenza digitale viene esercitata tramite l'uso di tecnologie legate alla comunicazione e all'informazione. Può provocare violenza fisica, sessuale, psicologica o economica, influenzando sia la vita pubblica sia la vita privata della vittima, oppure può ostacolare quest'ultima all'esercizio dei propri diritti e delle proprie libertà fondamentali. Può riguardare la diffusione non consensuale di materiale intimo o manipolato, lo *stalking* informatico, le molestie informatiche e l'incitamento informatico alla violenza e all'odio;
- alla violenza assistita. Quest'ultima consiste nel coinvolgimento da parte di un minore a qualsiasi forma di maltrattamento tramite azioni di violenza fisica, psicologica, sessuale o economica nei confronti di altri soggetti a lui cari. Tale coinvolgimento può avvenire in maniera diretta, ossia il bambino assiste alla scena violenta, oppure indirettamente, ossia il minore viene a conoscenza del fatto violento o attraverso la percezione degli effetti cronici, fisici e psicologici che ne derivano. Si parla di violenza assistita anche nei casi in cui si assiste ad atti violenti tra minori oppure tra minori e altri membri della famiglia o a maltrattamenti e abbandoni nei confronti di animali domestici e da allevamento;
- alla vittimizzazione secondaria. Quest'ultima si manifesta quando le vittime di violenza subiscono una seconda vittimizzazione, ossia un ulteriore maltrattamento da parte dei rappresentanti delle istituzioni. Ciò si verifica ad esempio quando gli operatori sanitari, le forze dell'ordine, gli avvocati, la magistratura mettono in dubbio la versione della vittima, accusandola di aver scatenato l'aggressione.

Solitamente quando si parla di violenza, si fa riferimento alla violenza di genere, in particolare contro le donne. Il Parlamento Europeo (2021) indica che le espressioni "violenza di genere" e "violenza contro le donne" vengono solitamente usati come sinonimo, proprio perché la maggior parte delle vittime di violenza sono donne. Tuttavia, la violenza di genere, come afferma *Amnesty International* Italia, si può manifestare anche nei confronti di individui il cui genere non è conforme alle norme sociali e di persone con diverse identità di genere e orientamenti sessuali. Più in generale, sempre secondo *Amnesty International* Italia, la violenza, l'odio e i soprusi possono essere esercitati nei riguardi di qualsiasi soggetto ritenuto diverso e non degno di pari diritti e opportunità. Quindi, anche gli uomini possono essere colpiti da atti e forme di violenza. Tuttavia,

questo lavoro di ricerca andrà ad approfondire le implicazioni generate dalla violenza contro le donne.
Subire queste diverse tipologie di violenza comporta nelle donne un impoverimento e una perdita di opportunità. Non è la povertà che genera violenza, poiché la violenza può danneggiare chiunque, indipendentemente dal reddito e dall'attività lavorativa svolta.

"*La violenza non è causata dalle condizioni di fragilità del nucleo famigliare. Ci sono situazioni di violenza anche quando c'è un benessere economico molto forte*". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Al contrario, è la violenza che genera povertà.

"*Il fatto che una donna abbia un lavoro e una propria indipendenza economica molto spesso va in contrasto con l'obiettivo del maltrattante, che è quello di controllare la donna, di tenerla legata a sé in una condizione di sottomissione. Quindi, il lavoro che è visto come sinonimo di indipendenza cozza proprio con quello che è l'intento del maltrattante. Quest'ultimo non permette proprio il fatto che la donna possa avere degli spazi di libertà*". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Di conseguenza, è la povertà causata dalla violenza che porta le donne, che ne sono vittima, a esclusione ed emarginazione. Secondo quanto emerso dalle persone fragili che si sono affidate alla Caritas Italiana (Rapporto sulla povertà e sull'esclusione sociale in Italia, 2025), le vittime di atti violenti vengono minate del proprio valore personale, della propria identità, della propria autostima e della propria dignità. Vengono rese insicure di sé, perdendo il proprio rispetto. Le relazioni tossiche assorbono energie, esauriscono le risorse interne, influiscono negativamente sulle capacità di concentrarsi su di sé, ossia sulle proprie ambizioni, sui propri interessi, e sulle capacità di credere in sé stesse e nel proprio valore. In particolare, la violenza ha il potere di provocare senso di colpa e vergogna.

"Vergogna di essere all'interno di una situazione del genere. Senso di colpa perché la violenza ha questo meccanismo perverso di far sentire le donne colpevoli di quello che succede, perché molto spesso gli autori di violenza dicono "sì è vero, ti ho picchiato, scusa, ma tu mi hai risposto male, quindi l'ho fatto perché tu mi hai risposto male". Quindi questa cosa ripetuta per anni tende a far sì che si convincano che la colpa è loro. Quindi, siccome la colpa è loro, allora si vergogno di quello che hanno fatto e di quello che sono. Ciò, quindi,

pian piano porta a bassa autostima, svalutazione e colpevolizzazione. Ne consegue che le donne vittime di violenza vengono portate sempre di più a non chiedere aiuto". – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Secondo De Lauso e Nanni (2025), gli atti di violenza psicologica provocano scoraggiamento e paralisi emotiva. La violenza fisica, invece, incide dannosamente sulla situazione lavorativa. L'eventuale incursione del soggetto violento nella sede lavorativa o le possibili aggressioni verso colleghi possono portare a licenziamenti, a dimissioni volontarie o a richieste di trasferimento.
La violenza è una vera e propria tortura che non solo incide sulla psiche, ma anche sulle funzioni vitali di un individuo.

"La mente viene colpita tantissimo, perché le donne soffrono di vari disturbi anche dopo anni, che colpiscono ad esempio la memoria. Oltre a magari perdere l'autostima, avere attacchi di panico, oltre a cose più psicologiche, ci sono anche proprio delle funzioni vitali che si modificano e che fanno fatica a ripristinarsi. È proprio degenerativa, diciamo". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Quid ha come obiettivo quello di intervenire su questi stati di disabilitazione, trasformandoli e abilitandoli. In altre parole, il focus di Quid è liberare le donne dalla violenza, affinché possano rendersi autonome e indipendenti.

4.2.2. Condizioni ambientali

La violenza maschile sulle donne ha natura strutturale (De Lauso & Nanni, 2025). È radicata nella nostra cultura e si manifesta sotto forma di discriminazioni e di stereotipi di genere. Questo è evidente da uno stralcio di intervista condotta a un'ex operatrice di un centro antiviolenza, la quale ha affermato:

"Siamo comunque in una cultura completamente patriarcale ancora, anche se a noi piace dire che non è così. Basti pensare anche alle piccole parole che vengono dette come ad esempio "ma tuo marito in casa ti aiuta?". Un marito non deve aiutare, deve fare la sua parte. Se io dico "mio marito mi aiuta" si prevede che il compito del pulire in casa sia mio. Ok? Quindi si reiterano quei ruoli patriarcali che poi portano, in una situazione di violenza, a farmi sentire che io devo fare quello che vuole lui perché era così che funzionava". – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Tale cultura condiziona in maniera influente le opportunità di vita delle donne, in particolare nei confronti di coloro che sono vittime di violenza, e determina i costrutti mentali e sociali che vittimizzano il genere femminile (De Lauso & Nanni, 2025). Queste pregiudizi legati al genere si ripresentano, dunque, in diversi ambiti della vita sociale, tra cui il mondo del lavoro, la scuola e i media. In questa tesi, verranno presi in considerazione soprattutto questi contesti sociali, poiché rappresentano luoghi formativi ed educativi che, tuttavia, possono contribuire a rafforzare e ad alimentare le discriminazioni e gli stereotipi di genere.

Le donne nel mondo del lavoro italiano subiscono forti discriminazioni. Ciò si evince dall'osservazione di numerosi dati. In primis, il tasso di occupazione femminile in Italia è il più basso d'Europa. Secondo il Rapporto CNEL-ISTAT (2025), nel terzo trimestre del 2024 il tasso di occupazione femminile risultava inferiore di 12,6 punti rispetto alla media europea e alla Francia e di 20 punti rispetto alla Germania. Un altro elemento che va a incidere su tale divario riguarda il fatto che il tasso di occupazione femminile sia cresciuto meno rispetto alla media europea. Inoltre, un ulteriore aspetto critico che emerge dal Rapporto CNEL-ISTAT (2025) fa riferimento al gap di genere del tasso di occupazione, il quale nel terzo trimestre del 2024 risultava quasi doppio in confronto alla media europea (17,9 punti contro 9,1). Anche in questo caso risulta il valore più elevato e assai distante tra quelli degli altri paesi europei. Secondo quanto emerge dal Rapporto CNEL-ISTAT (2025), ad aumentare le disparità rispetto all'Unione Europea nella partecipazione femminile al mercato del lavoro si aggiungono elementi come le differenze territoriali, generazionali, di cittadinanza e di istruzione. Infatti, nel secondo trimestre del 2024, al Nord le occupate (età compresa tra 15 e 64 anni) corrispondevano al 62,4% delle donne, mentre al Centro erano pari al 60,8% e nel Mezzogiorno erano il 36,9%. Prendendo in considerazione, invece, la media europea sul divario di genere a sfavore delle donne, questo risultava pari 7 punti nella fascia 15-34 anni e a 10,9 punti nella fascia 50-64 anni. In Italia tale gap di genere a sfavore delle donne rientranti nella fascia 15-34 anni risultava pari a 12,1 punti, mentre quello relativo alla fascia più adulta si attestava intorno ai 22,9 punti. Di conseguenza, il valore italiano corrispondeva a circa il doppio rispetto a quello medio europeo. Tuttavia, si può affermare che il livello di istruzione e formazione riveste un ruolo cruciale nella partecipazione al mercato del lavoro da parte del genere femminile e nella riduzione delle disuguaglianze. Infatti, all'aumentare del titolo di studio cresce il tasso di occupazione 15-64 anni e diminuisce progressivamente il gap di genere: nella

media europea da 16,1 punti per coloro che possiedono una bassa istruzione a 4,8 punti dei laureati, in Italia da 22,7 a 4,1 punti. Inoltre, un elevato livello di istruzione riduce sia le differenze territoriali tra le donne sia quelle rispetto agli uomini: il tasso di occupazione 15-64 anni delle laureate è circa tre volte quello delle donne con al massimo la licenza media e la differenza tra Nord e Mezzogiorno, che sul totale è pari a 25,9 punti, quasi si dimezza per le donne con elevato titolo di studio (14,5 punti).

Le differenze di genere si notano anche osservando coloro che dispongono di un lavoro precario. Secondo il Rapporto CNEL-ISTAT (2025), sono le donne maggiormente soggette a vulnerabilità lavorativa. Infatti, quasi il 25% delle donne che lavorano (circa due milioni e mezzo) ha un impiego caratterizzato da elementi di vulnerabilità: contratto a tempo determinato, lavoratore autonomo con o senza dipendenti, contratto part-time involontario. Gli uomini in questa condizione risultano, invece, pari al 13,8%. In particolare, il Rapporto sulla povertà e sull'esclusione sociale in Italia (2025) promosso dalla Caritas Italiana afferma che i soggetti più fragili nel contesto lavorativo italiano sono: le giovani donne residenti nel Sud Italia con un basso livello di formazione scolastica e, in particolare, di origine straniera.

Le discriminazioni di genere si manifestano anche quando le donne rinunciano a svolgere un'attività lavorativa per prendersi cura della propria famiglia e per adempiere alle mansioni di natura domestica, in virtù di stereotipi radicati nella società. Questi ultimi, infatti, si basano sul fatto che siano le donne a doversi occupare di questi compiti. Ciò si evince anche da un'intervista rivolta a un'operatrice di un centro antiviolenza, la quale ha dichiarato ciò:

"Se ci pensiamo c'è ancora lo stereotipo del maschio-marito che porta a casa la pagnotta e della donna che ha il compito di assistere i figli. È una convinzione ancora molto forte. Io non conosco, infatti, nessun casalingo. Noi veniamo da una cultura di casalinghe, che rinunciano al proprio lavoro per accudire i figli". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

A sostegno di ciò, i dati del Rapporto CNEL-ISTAT (2025) indicano che:

- il 70% del lavoro non retribuito di assistenza e di cura è a capo alle donne;
- le madri hanno un tasso di occupazione più basso rispetto alle single: le prime rappresentavano il 57,2% delle occupate, mentre le single corrispondevano al 69,3% (12 punti circa di differenza);

- la maggior parte delle madri inattive con figli, circa il 62,2%, non cerca lavoro, né è disponibile a lavorare per ragioni legate alla famiglia;

In aggiunta, dalla relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri, pubblicato dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro nel 2025, emerge che nel 2024 il numero di convalide riferite alle lavoratrici madri era pari a 42.237 (pari al 69,5% del totale), di cui il 98% relative a dimissioni volontarie, l'1,2% relative a dimissioni per giusta causa e oltre lo 0,7% riguardanti risoluzioni consensuali. Di contro, quelle relative agli uomini corrispondevano a 18.519, ossia al 30,5% del totale. Fin qui emerge già un importante variazione rispetto al genere. Nonostante ciò, l'aspetto che maggiormente delinea la differenza tra uomo e donna risiede nelle motivazioni che stanno alla base della recessione dal contratto di lavoro. Per le lavoratrici madre, infatti, la ragione principale riguarda la difficoltà di conciliare il proprio impiego lavorativo con la cura del proprio figlio (ciò rappresenta il 74,7 delle convalide nel 2023 e il 77,5% nel 2024). In particolare, tale ostacolo è stato collegato all'assenza di servizi utili a ciò. Per i lavoratori padri, invece, la ragione principale del recesso fa riferimento a questioni di carattere professionale, mentre la cura dei propri figli rappresenta la motivazione solo nel 16,7% dei casi nel 2023 e del 21,1% nel 2024. Quindi, la mancanza di adeguati strumenti di supporto alle famiglie, come ad esempio la copertura degli asili nido, che tuttora non raggiunge quanto prefissato dagli Obiettivi di Lisbona, comporta l'uscita delle donne dal mercato del lavoro dopo essere diventate madri (De Lauso & Nanni, 2025). Questo aspetto è stato confermato anche da un'ex operatrice di un centro antiviolenza, la quale ha sottolineato:

"Senza una rete di asilo nido […] alcune donne hanno dovuto rinunciare a proposte di lavoro proprio perché non erano compatibili con la gestione dei bambini". – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Come sottolineato in precedenza, il carico familiare è spesso un motivo di rinuncia all'attività lavorativa per le donne, soprattutto quando i bambini hanno un'età prescolare (De Lauso & Nanni, 2025). Una soluzione a tale problema è il ricorso a un'occupazione a tempo parziale, ciò consente di trovare un equilibrio tra famiglia e lavoro. Sono però principalmente le donne che optano per questa forma di impiego. Ciò è emerso anche attraverso una conversazione condotta con un'ex operatrice di un centro antiviolenza, la quale ha sostenuto quanto segue:

"Le donne che continuano a lavorare comunque molto spesso sono quelle che hanno il carico della famiglia e, quindi, si avvalgono di contratti part time". – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Infatti, secondo quanto riportato dal Rapporto CNEL-ISTAT (2025) sul totale degli occupati il 31,5% (circa tre milioni) sono donne che lavorano in part time, mentre gli uomini rappresentano solo l'8,1% (circa un milione). In particolare, considerando la classe di età 25-54 anni e la presenza di figli, la differenza tra le due quote aumenta notevolmente, per gli uomini diminuiva al 4,6%, mentre per le donne aumentava al 36,7%. Di conseguenza, la presenza dei figli rafforza il ruolo di capofamiglia per i padri e aumenta quello di *caregiver* per le madri. Tuttavia, molto spesso il part time risulta una condizione subìta e non un'effettiva scelta. Si fa riferimento al fenomeno del part time involontario, il quale negli anni sta evolvendo sempre di più. Infatti, secondo le stime del report elaborato dal Forum Disuguaglianze & Diversità (2024), tra il 2004 e il 2018 la quota di part time involontario rispetto al part time totale è quasi raddoppiata, passando dal 36,2% (2004) al 64,4% (2018). In particolare, questo fenomeno risulta molto diffuso nel mondo femminile rispetto a quello maschile. Il Rapporto CNEL-ISTAT (2025) indica che, rispetto all'incidenza totale degli occupati, il 15,6% rappresenta l'ammontare di donne colpite da questo fenomeno, mentre il 5,1% è collegato agli uomini.

Anche la disuguaglianza economica è un aspetto comune e diffuso: in Italia una donna su tre non ha una propria entrata finanziaria e oltre un terzo non ha un proprio conto corrente (Rapporto CNEL-ISTAT, 2025).

Nonostante nel tempo siano stati fatti dei progressi per agevolare l'entrata delle donne nel mondo del lavoro, esistono comunque forti limitazioni. L'occupazione femminile è influenzata da processi di segregazione sia orizzontale sia verticale. Quindi, la distribuzione delle occupazioni tra uomini e donne non è uniforme. Si parla di segregazione orizzontale quando i due generi sono concentrati in determinate professioni o settori di attività differenti tra loro. Secondo il rapporto CNEL-ISTAT (2025), nel 2023 circa la metà della forza lavoro femminile risultava condensata in solo 21 attività, a differenza di quella maschile che, invece, risultava concentrata in 53 professioni. In particolare, ciò che emerge è che l'occupazione femminile si concentra in settori solitamente contraddistinti da maggiori elementi di vulnerabilità. Oltre a questo, le donne sperimentano notevoli difficoltà ad accedere a posizioni qualificate o a posizioni di vertice

all'interno delle organizzazioni. In merito a tale aspetto, il Rapporto CNEL-ISTAT (2025) dichiara che:

- le parlamentari donna in Italia nel 2023 erano il 33,6%, rivestendo, quindi, solo una quota minoritaria all'interno dei seggi parlamentari;
- la quota femminile nelle funzioni governative corrispondeva al 29,7% nel 2023;
- nel 2023 la percentuale di donne elette nei consigli regionali si attestava al 24,5%;
- la rappresentanza femminile tra i sindaci era pari al 15,4% (2023);
- i magistrati con ruoli direttivi di sesso femminile ammontavano nel 2023 al 28,8%;
- nel 2024 in Italia solo il 2,9% degli amministratori delegati era di genere femminile;
- solo il 15,6% dei dirigenti era donna (2024);
- nel 2024 solo il 28,8% delle imprese erano condotte da donne.

Infine, anche il reddito dimostra come le donne rientrino tra i soggetti maggiormente vulnerabili nel mondo del lavoro. Secondo i dati presentanti dal Parlamento Europeo, nel 2023 il *gender pay gap* medio nell'UE era del 12%.

La cultura di un Paese si manifesta non solo all'interno del contesto lavorativo, ma anche e soprattutto all'interno degli ambienti educativi. Nel Libro Bianco per la formazione sulla violenza maschile contro le donne (Comitato tecnico-scientifico dell'Osservatorio sul fenomeno della violenza nei confronti delle donne e sulla violenza domestica, 2024) si evince come la scuola sia il luogo ideale per eliminare la violenza in ogni sua forma e livello. Questo perché il contesto didattico rappresenta lo spazio in cui vengono codificati i modelli culturali presentati come naturali. Tuttavia, gli stereotipi e le discriminazioni continuano a permeare le varie attività formative e questo si riflette nei pensieri degli studenti. Questo è stato riscontrato anche da un'ex operatrice di un centro antiviolenza, la quale ha raccontato quanto segue:

"Quando sono andata a fare interventi nelle scuole superiori e nelle scuole medie, continuavo a sentire frasi legate a stereotipi e disparità. Una volta mi ricordo di questo ragazzo che ha detto la classica frase del tipo "beh ma è ovvio che se si mette la minigonna vuole farsi stuprare e se l'è cercata"" – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Secondo il Rapporto sulla povertà e sull'esclusione sociale in Italia (2025) pubblicato dalla Caritas Italiana, l'educazione in Italia è ancora improntata sulla concezione scontata dei

ruoli uomo-donna. Infatti, già nei programmi educativi della prima infanzia e nella scuola primaria vengono continuamente riprodotti stereotipi in merito agli incarichi e al significato attribuiti alle donne e agli uomini. La scuola in Italia persiste a favorire modelli di mascolinità e femminilità rigorosi e sorpassati. Inoltre, nelle varie materie scolastiche molto spesso il ruolo della donna viene oscurato. Anche il Rapporto GREVIO pubblicato dal Gruppo di esperti sulla lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica del Consiglio d'Europa nel 2020 conferma ciò: i libri di testo utilizzati all'interno degli istituti scolastici non risultano ancora in grado di fornire un'equa raffigurazione del genere.

Un altro aspetto fondamentale, che incide e sostiene una cultura basata sulle disparità di genere e sugli stereotipi più in generale, è rappresentato dalla mancanza di una legge specifica che prescriva l'inclusione di una materia che si occupi di educazione affettiva, relazionale e sessuale all'interno dei programmi curricolari. Attualmente, infatti, il Rapporto sulla povertà e sull'esclusione sociale in Italia (2025) pubblicato dalla Caritas Italiana indica che questi insegnamenti vengono realizzati attraverso interventi estemporanei grazie a dirigenti scolastici o a gruppi sociali impegnati sul tema. Di conseguenza, i bambini e gli adolescenti, non avendo programmi dedicati ad affrontare argomenti come il consenso, il rispetto, il benessere fisico e psicologico, l'identità sessuale, si approcciano a tali temi tramite la pornografia, imparando da essa. Per quanto l'art. 14 della Convenzione di Istanbul stipulata nel 2011 stabilisca quanto segue "le Parti intraprendono, se del caso, le azioni necessarie per includere nei programmi scolastici di ogni ordine e grado dei materiali didattici su temi quali la parità tra i sessi, i ruoli di genere non stereotipati, il reciproco rispetto, la soluzione non violenta dei conflitti nei rapporti interpersonali, la violenza contro le donne basata sul genere e il diritto all'integrità personale, appropriati al livello cognitivo degli allievi", l'Italia ancora non ha ancora fatto grandi passi avanti. Infatti, programmi rivolti alla promozione di un'educazione sessuale-affettiva non sono stati resi obbligatori (Gruppo di esperti/e del Consiglio d'Europa sulla lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica, 2020).

Anche i media in generale sostentano una cultura fondata su preconcetti e discriminazioni. Ciò si evince anche dall'intervista condotta a un'operatrice di un centro antiviolenza, la quale ha affermato quanto segue:

"Un esempio attuale può essere quello delle Olimpiadi. I media devono sempre sottolineare che chi vince la medaglia è anche una mamma, come se questo aspetto fosse una cosa eroica.

Se invece i vincitori sono dei papà, allora la sua situazione di padre viene messa in secondo piano. Basti pensare anche alla Lollobrigida. La gente si stupisce di quest'ultima che ha tenuto in braccio il suo bambino durante le interviste. Ciò è una cosa che ha fatto scalpore. Se ciò fosse stato fatto da un uomo, allora la reazione sarebbe stata diversa. Infatti, la gente avrebbe sicuramente pensato "Oh come è bravo questo papà che non ha paura di mostrarsi con il proprio figlio durante le interviste"" – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Il Rapporto GREVIO, divulgato dal Gruppo di esperti sulla lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica del Consiglio d'Europa nel 2020, sostiene che la rappresentazione stereotipata nei confronti delle donne e la normalizzazione della violenza siano pratiche non solo ancora molto diffuse all'interno dei mass media, ma anche impunite. Le parole sono un importante strumento: servono a costruire la visione del mondo, il sistema di valori, di credenze e di norme che plasmano la cultura di un Paese. Tuttavia, vengono molto spesso usate in maniera scorretta dagli operatori della comunicazione, costruendo racconti errati, che divulgano stereotipi e rovesciano le colpe. Le parole, quindi, molto spesso diventano il mezzo con cui si determina la vittimizzazione secondaria.

"Solitamente una donna vittima di violenza viene descritta come sfortunata o come colpevole. In questo modo lei rivive la sua vittimizzazione ulteriormente […] Questa società non aiuta, non aiuta la donna a uscire dal circolo della violenza, anzi rafforza il fatto che così è e che ciò rappresenta la normalità". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Si intuisce ciò anche dalle numerose iniziative volte a garantire che la narrazione degli episodi di violenza non avvenga in maniera distorta, attraverso la delineazione di importanti regole e principi da seguire. Tra queste rientrano: il Manifesto di Venezia, le Linee guida dell'Unicef sulla rappresentazione della violenza contro le donne e il progetto Step (Comitato tecnico-scientifico dell'Osservatorio sul fenomeno della violenza nei confronti delle donne e sulla violenza domestica, 2024).
In aggiunta, le continue storie raccontate nel telegiornale e nelle trasmissioni televisive sono sempre legate ad eventi negativi e tragici. Ciò, secondo quanto riportato dal Rapporto sulla povertà e sull'esclusione sociale in Italia (2025) pubblicato dalla Caritas Italiana, ha delle conseguenze negative e amplificatrici della violenza. Infine, anche i social

media stanno contribuendo a rafforzare, in maniera sempre più incisiva, questa cultura legata agli stereotipi e alle discriminazioni. Il Report di Amnesty International Italia (2024) dichiara che su un totale di 21.970 contenuti analizzati su Facebook: il 55% di questi era positivo o comunque neutrale, il 28% negativo, ma non problematico e il 15,4% era problematico. Con quest'ultimo termine Amnesty International Italia fa riferimento a contenuti offensivi e/o di carattere discriminatorio o legato all'*hate speech*. Il 3,4% dei contenuti di tipo problematico costituiva *hate speech*, ossia messaggi di incitamento all'odio. In particolare, ciò che emerge da tale rapporto è che l'influenza dei contenuti problematici, soprattutto quelli legati all'odio, sono aumentati in modo repentino nell'ultimo anno. Quindi, i valori sono rimasti abbastanza stabili dal 2019 al 2022. Dal 2022 al 2023, invece, la crescita è stata notevole. Infatti, i commenti problematici risultavano nel 2022 pari al 12,4%, passando al 15,4% nel 2023. I commenti di incitamento all'odio, invece, nel corso di un anno sono triplicati: nel 2022 erano pari all'0,8%, mentre nel 2023 ammontavano al 3,4%. Il tema principale di questi contenuti offensivi riguardava l'immigrazione, a seguire i diritti delle donne.
Crescendo con tutte queste discriminazioni e tutti questi stereotipi di genere, le persone poi tendono a metterle in atto, anche inconsapevolmente, nel loro campo d'azione e nella loro quotidianità. Ad esempio, da un'intervista svolta a un'ex operatrice di un centro antiviolenza emerge la seguente riflessione:

"Una donna anche se in possesso di un contratto a tempo indeterminato, però sola e con magari a carico due o più bambini, faceva molta difficoltà a trovare un alloggio. I padroni di casa dicevano "io preferisco una coppia con due stipendi senza bambini perché sono più sicuro che mi paghino l'affitto". Quindi, difficilmente affittavano alle donne." – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Anche le persone che hanno il compito di applicare le norme nei servizi pubblici e nei tribunali restano persone che, indipendentemente dalla loro formazione e dalle loro competenze, tendono ad agire secondo stereotipi e pregiudizi che colpevolizzano le donne. Ciò si evince, ad esempio, dall'adozione da parte dei giudici di criteri decisionali eccessivi che riguardano ambiti come la separazione, l'affidamento dei figli e la limitazione e la decadenza genitoriale. Tuttavia, sono diversi gli aspetti disfunzionali in ambito processuale che vedono le donne subire quella che viene definita come

vittimizzazione secondaria (De Lauso & Nanni, 2025). Questo aspetto emerge anche dall'intervista svolta a un'ex operatrice di un centro antiviolenza, la quale ha rivelato che:

"Le donne vittime di violenza si ritrovano in una casa rifugio dove sono scappate per salvarsi la vita e per salvare quella dei propri bambini. Però nel frattempo devono aspettare un anno che il giudice gli dia la separazione e magari anche le carte di affido esclusivo. Nel frattempo devono far vedere i bambini al papà. Questo perché, altrimenti, potrebbero sentirsi dire che se non li fanno vedere, allora stanno favorendo l'alienazione parentale. Quindi, vengono accusate di allontanare i bambini dal papà e di metterglieli contro. Quando, invece, in questa situazione sono i bambini che soffrono, perché magari anche loro venivano picchiati. Quindi, le donne vittime di violenza dicevano "Io so perché mi sono spostata, ossia per salvarmi la vita e per salvare i miei bambini. Nonostante ciò, vengo accusata di averli allontanati". I giudici meno sensibili alla tematica dicevano "Eh ma tu glieli devi far vedere". Quindi donne con denunce penali in carico dovevano, secondo determinati giudici o avvocati o insomma tutta la parte legale, incontrarsi la domenica al parco per far vedere i bambini all'uomo maltrattante. Questo perché la legge italiana [..] è adultocentrica. Guarda il bisogno dell'adulto di vedere il figlio, ma non guarda il bisogno del bambino di essere protetto". – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Per quanto nel tempo si sia riusciti a raggiungere un'uguaglianza formale, l'uguaglianza sostanziale non si è evoluta di pari passo. Le istituzioni non sono state in grado di rimuovere gli ostacoli di ordine economico, sociale e culturale che di fatto limitano la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impedendo il loro pieno sviluppo e l'effettiva partecipazione all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese. Quindi, per quanto l'art. 3 della Costituzione Italiana stabilisca quanto segue "tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali", nella realtà perpetuano ancora notevoli differenze. Il sistema è quindi retto da un approccio repressivo e securitario (De Lauso & Nanni, 2025). Tuttavia, non bastano leggi e risposte securitarie. Ciò che realmente serve è un cambio di paradigma, basato su un approccio legato alla prevenzione. Finché il sistema rimarrà intrappolato in questa logica repressiva e securitaria, non avverrà mai un effettivo cambiamento nella cultura della società. Quest'ultima continuerà così a reggersi su elementi discriminatori e stereotipati,

incentivando e alimentando la violenza e, di conseguenza, incrementando gli stati di *disempowerment* dei soggetti che ne sono vittima.

4.3. I centri antiviolenza

Data la categoria di soggetti presa in considerazione, questa tesi assumerà come punto di vista quello dei centri antiviolenza. Questi ultimi sono delle "strutture che accolgono – a titolo gratuito – le donne di tutte le età e i loro figli e figlie minori, che hanno subìto violenza o che si trovano esposte alla minaccia di ogni forma di violenza, sostengono i singoli percorsi di fuoriuscita dalla violenza e di accompagnamento all'autonomia, promuovono attività di prevenzione e formazione, sensibilizzando il territorio e strutturando reti. I centri antiviolenza nascono come spazi autonomi di donne il cui obiettivo principale è attivare processi di trasformazione culturale e intervenire sulle dinamiche strutturali da cui origina la violenza maschile sulle donne" (Comitato tecnico-scientifico dell'Osservatorio sul fenomeno della violenza nei confronti delle donne e sulla violenza domestica 2024: 88). In particolare, queste entità offrono alle donne native e migranti vittime di violenza ascolto, accoglienza, partecipazione a gruppi di sostegno e di auto-aiuto, supporto sia individuale sia di gruppo, assistenza legale, accompagnamento all'indipendenza economica e abitativa, progetti specifici di inserimento e sviluppo di imprese scoiali, attivazione di tirocini formativi, ospitalità nelle case rifugio, progetti per i figli delle donne vittima di violenza (De Lauso & Nanni, 2025). Inoltre, si occupano di sviluppare e di sperimentare attività di prevenzione e di sensibilizzazione nei confronti di operatori sociali, sanitari, di giustizia e delle forze dell'ordine. Il loro obiettivo è anche quello di portare un cambiamento nella società, attraverso la decostruzione degli stereotipi che ancora oggi condizionano le vite e le opportunità delle donne e che determinano le norme sociali che vittimizzano le donne (De Lauso & Nanni, 2025). Sono, quindi, dei veri e propri laboratori sociali.

I centri antiviolenza possono essere coinvolti in progetti imprenditoriali come quello promosso da Quid, il cui obiettivo è quello di reintegrare nel mondo del lavoro donne vittime di violenza, poiché sono organizzazioni non profit che rappresentano tali beneficiari. Possono, quindi, operare come intermediari tra le donne vittime di violenza e le imprese sociali, consentendo a queste ultime di mantenere relazioni più strette con i propri beneficiari e di acquisire una maggiore legittimità interna (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022).

Infatti, i centri antiviolenza dispongono del capitale umano necessario per imprese sociali come Quid. Ciò emerge da un'intervista condotta a un'operatrice di un centro antiviolenza:

"Noi, infatti, avremmo la disponibilità delle donne per essere inserite". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

In secondo luogo, conoscono il fenomeno in maniera dettagliata. Di conseguenza, potrebbero fornire alle imprese sociali come Quid le conoscenze necessarie per poter affrontare in maniera efficace il problema (Battilana et al., 2019), attraverso la costruzione di un business model innovativo (Weerawardena et al., 2021). Infatti, l'innovazione sociale è un processo di apprendimento collettivo (Rao-Nicholson et al., 2017). Inoltre, coinvolgere queste entità consentirebbe di creare un maggior valore non solo grazie alle conoscenze che detengono, ma anche ai contatti di cui dispongono. Di conseguenza, potrebbero aiutare a sviluppare un'adeguata struttura di auto-aiuto, dalla quale i beneficiari delle imprese sociali potrebbero trarre grandi benefici (Roche & Siebold, 2024). Infatti, i centri antiviolenza per aiutare le donne a uscire dalla loro condizione sviluppano relazioni con diversi enti. Ciò emerge dal dialogo con un'ex operatrice:

"C'erano varie cose che facevamo per cercare di aiutare le donne. […] Per esempio, abbiamo attivato una collaborazione con una volontaria specializzata nell'ambito del lavoro per riuscire a ricreare i curriculum e anche a preparare le donne a eventuali colloqui di lavoro, in modo tale da permettere loro un reinserimento lavorativo. Ci sono state anche delle collaborazioni, per esempio, con altri uffici che si occupavano dell'attivazione dei congedi per donne vittime di violenza, ad esempio con il CAF. Tramite il supporto di quest'ultimo riuscivamo a far fare anche delle dichiarazioni dei redditi separate, in modo tale che non fossero congiunte. Questo aiutava poi la donna a livello economico". – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Tutto ciò, potrebbe, quindi, influire sull'acquisizione di una maggiore legittimità interna. Oltre a ciò, come è stato definito in precedenza, le organizzazioni non profit potrebbero consentire alle imprese sociali di ottenere anche legittimità esterna (Weidner et al., 2019). Quest'ultima è necessaria per le imprese sociali non solo per poter sopravvivere e crescere (Huang & Yin, 2025), ma per poter diffondere il fenomeno e le pratiche

innovative realizzate (Li et al., 2025). Ciò consentirebbe, quindi, di ampliare l'impatto positivo, generando effettivamente un cambiamento anche a livello sistemico (Haugh & Talwar, 2016).

Tuttavia, affinché le partnership vengano istituite, occorre che tra le parti vi sia legittimità reciproca (Weidner et al., 2019). Quindi, il presupposto di partenza è che vi sia un allineamento tra le azioni di un'organizzazione e le aspettative del partner (Huang & Yin, 2025). Solo così le imprese sociali possono godere dei benefici elencati precedentemente. Tale argomento è stato però analizzato solo secondo una prospettiva del settore privato (Huang & Yin, 2025), nonostante sia stato riconosciuto un maggior valore nell'intraprendere una *partnership* con organizzazioni non profit (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Per questo motivo, questa tesi è volta a esplorare, adottando il punto di vista degli operatori sociali, quali sono gli aspetti che consentono loro di legittimare le imprese sociali e cosa pensano di queste ultime. In particolare, nel prossimo paragrafo, si cercherà di comprendere se le aspettative delle operatrici e degli operatori dei centri antiviolenza sulle modalità di creazione di valore coincidono con le azioni effettivamente implementate da Quid, prendendo come unità d'analisi il processo di *empowerment* realizzato da quest'ultima. Tale lavoro di ricerca è volto a definire se le due visioni risultano allineate, poiché ciò può essere la base per una fruttuosa collaborazione, dalla quale può emergere un effettivo cambiamento a livello sistemico.

4.4. I processi di *empowerment* secondo i centri antiviolenza comparati con quelli implementati da Quid

La violenza, come visto in precedenza, ha il potere di annientare completamente le donne che ne sono vittima. Ha degli effetti che influiscono su diversi ambiti, i quali non consentono al soggetto di uscire dalla situazione in cui si trova. In primo luogo, ciò che il maltrattante toglie alla sua vittima è il lavoro. Questo per renderla dipendente da lui, affinché non scappi. Questo poi ha una serie di ripercussioni che incidono sulle condizioni personali della donna vittima di violenza e che la incastrano nella situazione di violenza senza avere vie di fuga. Ciò si evince dalla seguente riflessione emersa durante un'intervista con un'operatrice di un centro antiviolenza:

"Il lavoro che è visto come sinonimo di indipendenza cozza proprio con quello che è l'intento del maltrattante. Quest'ultimo non permette proprio il fatto che la donna possa avere degli spazi di libertà. […] Ci sono donne che sono segregate da molto tempo e che non hanno avuto

modo di costruire degli strumenti personali per poi entrare nel mondo del lavoro." – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Il lavoro, quindi, rappresenta il primo strumento che può consentire alle donne vittime di violenza di uscire dalla condizione in cui si trovano e dallo stato di emarginazione che vivono. Tuttavia, il fatto di non aver avuto un impiego per molto tempo incide sulle competenze che una persona ha a disposizione. Ciò emerge dalle riflessioni sottostanti:

"Le donne che devono decidere se mettere la famiglia o la carriera al primo posto, subiscono un rallentamento della propria carriera e dell'acquisizione di nuove abilità". – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

"Questo mondo del lavoro che viaggia così velocemente richiede di rimanere sempre aggiornati. Di conseguenza, le donne che per anni non hanno svolto un'attività lavorativa si sentono tagliate fuori. Inoltre, in assenza di competenze adeguate, le donne vittime di violenza rischiano di trovare lavori che magari non sono quelli che desiderano. Ciò può dare avvio a un circolo di frustrazione personale". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Quindi, per abilitare una donna vittima di violenza alla creazione di valore occorre, in primo luogo, intervenire su questo aspetto, istruendola e permettendole di riacquisire le conoscenze di base utili e necessarie a svolgere un'attività lavorativa. Quid offre, infatti, dei percorsi di formazione volti a far sviluppare le competenze tecniche indispensabili per il proprio impiego. Ciò avviene tramite il *training on the job*. Quest'ultimo viene gestito spesso in modalità *peer to peer*. In particolare, la donna più esperta insegna il lavoro alla nuova arrivata (Elerdini, 2025). Quid ha, inoltre, creato una linea produttiva volta all'inserimento e alla formazione, per favorire l'apprendimento dei fondamenti dell'uso della macchina da cucire professionale (Elerdini, 2025). Oltre alla formazione obbligatoria in materia di sicurezza sul lavoro, per il conseguimento dell'apprendistato e per lo svolgimento dei tirocini, i dipendenti di Quid vengono coinvolti in iniziative di formazione strategica e funzionale a sviluppare competenze *soft* e *hard* (Bilancio Sociale, 2024). L'iter formativo di Quid prevede una durata che va da 6 ai 12 mesi e coinvolge attività che vanno dal controllo qualità e packaging fino alle fasi più semplici a quelle più complesse delle macchine da cucire (D'agostino, 2024). Questo lasso di tempo favorisce alle donne vittime di violenza di ambientarsi. Secondo un'operatrice di un centro

antiviolenza, ciò è un aspetto fondamentale. I motivi si evincono dalla considerazione sottostante:

"*Inoltre, ciò che è importante ricordare è che le donne che cercano di uscire dalla violenza sono donne traumatizzate. Di conseguenza, non ci si può aspettare che a livello cognitivo venga tutto facile. È necessario, quindi, un periodo di ambientamento che preveda tempi diversi rispetto a coloro che non hanno subito un trauma. Quest'ultimo, infatti, lascia cicatrici di spessore a livello celebrale. Non è, quindi, possibile pensare che subito una donna vittima di violenza sia sul pezzo e che sia in grado di capire velocemente le cose*". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Inoltre, Quid favorisce nelle donne un senso di distacco dalla condizione di violenza grazie ai suoi siti produttivi (Cicolella, 2021). Infatti, per le donne entrare in un luogo diverso da quello maltrattante consente di sperimentare una reale separazione dalla violenza. Tali spazi, inoltre, incentivano un ambiente di socializzazione positiva (Ceccuti, 2025). Questo è un aspetto assai rilevante per le donne vittime di violenza, poiché hanno modo di conoscere nuove visioni del mondo grazie all'interazione con le proprie colleghe e di iniziare a pensare che la vita può essere diversa rispetto a quella che fino ad ora hanno vissuto. Ciò emerge dal seguente stralcio di intervista:

"Il mondo del lavoro […] è anche un luogo di socializzazione. […] Il lavoro di dà accesso anche alle vite degli altri. Quindi, le donne quando hanno un impiego, hanno anche modo di specchiarsi nelle vite degli altri e, di conseguenza, iniziano a domandarsi "chi me lo fa fare di continuare a ricevere maltrattamenti?" – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Inoltre, le relazioni positive che si creano in Quid permettono di riacquisire una certa fiducia nei confronti degli altri (Ceccuti, 2025). Infatti, la violenza porta a uno stato di sfiducia nei confronti di chi le circonda. Ciò affiora dalle seguenti due riflessioni:

"Molto spesso la violenza passa inosservata. Ciò vuol dire che le persone attorno a loro non la vedono oppure che quando la raccontano gli altri comunque ci credono poco, perché non vedono gli episodi in maniera concreta. Di conseguenza, viene sminuita. Quindi, questo può creare nel corso del tempo un senso di sfiducia nel mondo e negli altri". – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

"La donna vittima di violenza spesso è isolata, cioè il marito piano piano nel tempo la isola. […] Quindi, la donna perde tutte le sue competenze anche relazionali, cioè non sa più stare con le persone. Fa fatica proprio a interpretare i comportamenti degli altri. È continuamente, come dire, sul chi va là del fatto che quello che fa lei verrà giudicato e verrà giudicato male." – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Inoltre, per abilitare le donne alla creazione di valore, secondo un'operatrice di un centro antiviolenza, occorre agevolarle grazie a degli orari che consentano di conciliare la propria vita con il lavoro. Ciò risulta dalla seguente considerazione:

"Ciò che consente di superare ciò che la violenza genera, è la conciliazione vita familiare-vita lavorativa. Questo favorisce sicuramente un primo accesso al mondo del lavoro. Sicuramente se chiedessimo a una donna di venire a lavorare alle sei di mattina e questa ha tre figli da portare a scuola alle otto, allora la metteremmo già in una condizione di difficoltà." – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Gli orari di lavoro di Quid sono volti a garantire questa necessità (Piccioni & Ugolini, 2023). L'attività produttiva e lavorativa avviene, infatti, nella fascia oraria che va dalle 8.30 alle 16.30. Così facendo, la donna ha modo di essere efficiente ed efficace durante il lavoro e di poter conciliare il proprio impiego con i propri impegni personali.
Un ulteriore aspetto rilevante per abilitare le donne vittime di violenza alla creazione di valore, secondo un'operatrice di un centro antiviolenza, è la mediazione linguistica.

"Ciò che consente di superare ciò che la violenza genera […] è la mediazione linguistica". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Questo perché le donne che subiscono maltrattamenti e soprusi non sono solo italiane, ma molto spesso hanno origine straniera. Di conseguenza, offrire un supporto di questo tipo permette a queste donne di poter comunicare con i propri colleghi e, di conseguenza, di sentirsi incluse e comprese. Quid, riconoscendo che il talento non ha confini, investe in risorse con una storia di migrazione e, per questo motivo, mette a disposizione attività di supporto linguistico e di mediazione culturale (Bilancio Sociale, 2024).
Inoltre, affinché la donna possa agire per uscire dalla situazione di violenza in cui si trova, occorre, secondo le operatrici dei centri antiviolenza, che tale donna possa contare su un

proprio reddito e su un contratto che effettivamente la tuteli. Senza questi due presupposti, infatti, è impensabile poter cambiare vita.

"Senza un lavoro e senza uno stipendio full time, come potevano permettersi di pagare un affitto e quindi di andarsene?" – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

"Ciò che consente di superare i danni prodotti dalla violenza, è la possibilità di avere contratti equi, che garantiscano una certa tutela e una certa stabilità". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Un salario e un contratto stabile possono ridare alle donne vittime di violenza la speranza di poter ricominciare, la propria indipendenza e l'effettiva concretezza che tutto ciò possa avvenire. Quid, infatti, applica trasversalmente il contratto nazionale delle cooperative e offre a propri dipendenti un salario vero e proprio per il lavoro svolto (Bilancio Sociale, 2024).
L'aumento del lavoro, dei prodotti da realizzare e dei clienti (Bilancio Sociale, 2024) permettono alle donne di comprendere che ciò che fanno è effettivamente apprezzato. Di conseguenza, ciò stimola in loro, secondo un'operatrice di un centro antiviolenza, la capacità di farcela, di riuscire a riprendere in mano la propria vita e un aumento della propria autostima. Ciò si evince dal seguente stralcio di intervista:

"Lavorando […] si sente capace e competente […] di gestire delle cose. Di conseguenza, le donne occupate, lavorativamente parlando, acquisiscono pian piano quella consapevolezza di poter riuscire a gestire la situazione di violenza in famiglia e, quindi, di decidere di uscirne". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

4.4.1. I processi di empowerment realizzati da Quid: una fonte di legittimità per i centri antiviolenza

Secondo le operatrici e le ex operatrici dei centri antiviolenza, quindi, il lavoro è uno strumento fondamentale per uscire dalla situazione di emarginazione che la violenza genera. Tuttavia, per abilitare una donna vittima di violenza alla creazione di valore, secondo il loro punto di vista, occorre garantirle:

- una formazione;
- un luogo sicuro dalla violenza;
- un luogo in cui possa ripristinare le proprie competenze relazionali;

- un orario di lavoro consono a conciliare la vita personale con il lavoro;
- un supporto linguistico;
- un salario;
- un riconoscimento che i prodotti realizzati vengono apprezzati.

Così facendo, la donna vittima di violenza ha modo di acquisire nuove competenze e/o di rafforzare quelle già in possesso, di vivere un nuovo significato della vita, di vedere che il mondo è diverso rispetto a quello che ha sempre sperimentato, di riacquisire la fiducia nelle persone, di poter conciliare la propria vita professionale e personale, di essere capita e compresa, di essere indipendente, di fare nuovi piani per il futuro, di aumentare l'autostima e l'autoefficacia, di sognare e di agire per ottenere una vita diversa e di recuperare la voglia per ricominciare da capo.

Quid, abilita la donna vittima di violenza alla creazione di valore. Ciò vuol dire che offre lei un impiego e, attraverso processi di *empowerment*, attiva le sue *economic capabilities*. In altre parole, sblocca le sue capacità generative, cioè valorizza il suo potenziale lavorativo, integrandola così nel processo produttivo di creazione del valore economico. Tuttavia, grazie a questo meccanismo, Quid riesce ad attivare anche tutta una serie di *capabilities* che non rientrano nella sfera prettamente economica. Di conseguenza, Quid trasforma lo stato di *disempowerment* delle donne vittime di violenza in uno stato di *empowerment*. Cioè permette loro di riacquisire quel potere decisionale che la violenza gli aveva tolto, ridando loro autonomia e indipendenza.

Tutto ciò viene fatto secondo quanto previsto dal modello *Safe Creation Empowerment* (Mongelli & Rullani, 2024). I processi di *empowerment*, infatti, vengono implementati attraverso la costituzione di uno spazio sicuro (Cicolella, 2021) che permette alle donne che subiscono violenza di esperire un distacco sia materiale sia simbolico dall'ambiente repressivo vissuto. Così facendo, hanno modo di sperimentare nuove identità e nuovi significati e di reagire per cambiare la loro situazione (Ceccuti, 2025). Quid realizza questo spazio sicuro fisicamente attraverso i propri siti produttivi. Inoltre, viene ricreato anche tramite i seguenti processi: l'ingaggio, il distacco, gli spazi di socializzazione positiva, l'orario di lavoro e la mediazione linguistica. Nella fase di ingaggio le donne vittime di violenza vengono formate affinché possano svolgere l'attività lavorativa (Elerdini, 2025). Ciò consente loro di acquisire nuove competenze ed eventualmente di rafforzare quelle già esistenti. Il distacco avviene sia in maniera fisica sia psicologica. Recandosi nella sede produttiva, le donne vittime di violenza hanno modo di fuggire dal luogo in cui vengono

continuamente maltrattate e di sperimentare una sensazione di libertà (Ceccuti, 2025). Gli spazi di socializzazione positiva si manifestano tramite l'interazione che le donne vittime di violenza possono avere con le proprie colleghe in merito ad aspetti lavorativi e non solo. Ciò consente loro di comprendere che il mondo può essere diverso rispetto a quello vissuto fino a quel momento e di riacquisire sia fiducia nelle persone sia capacità relazionali (Ceccuti, 2025). L'orario di lavoro consono a conciliare la vita lavorativa con quella permette alle donne che subiscono violenza di poter svolgere un lavoro e di crescere professionalmente, continuando a prendersi cura dei propri figli (Piccioni & Ugolini, 2023). Infine, grazie alla mediazione linguistica che viene offerta le donne straniere hanno modo di comunicare (Bilancio Sociale, 2024), sentendosi così capite e incluse. Infine, Quid partendo da questi presupposti va ad agire sull'*agency* della persona amplificandola (Ceccuti, 2025), attraverso un ulteriore processo che è quello che Mongelli e Rullani (2024) definiscono come *bridging*. Quest'ultimo collega il processo di abilitazione creativa, generato all'interno dello spazio sicuro, al mondo esterno. Quid, utilizzando il lavoro, quindi, cerca di espandere il perimetro dell'*agency* delle donne vittime di violenza (Ceccuti, 2025). Quest'ultimo è un aspetto fondamentale per rendere i processi di *empowerment* effettivamente efficaci (Mongelli & Rullani, 2024). Questo processo si realizza tramite la consegna di uno stipendio regolare. Quest'ultimo ridà alla donna la propria indipendenza, che il maltrattante le aveva tolto, e le permette di riacquisire quella sensazione concreta di potercela fare. Di conseguenza, la donna inizia a pianificare il suo futuro e a intravedere una via d'uscita dal contesto di violenza. Infine, attraverso il riconoscimento e l'apprezzamento dei prodotti realizzati, il quale si può evincere dalla maggior richiesta di produzione e dall'aumento dei clienti (Bilancio Sociale, 2024), le donne vittime di violenza si rendono conto del proprio valore e delle loro capacità. In altri termini, prendono coscienza della loro abilità di gestione del proprio lavoro, poiché ammirato e stimato, e ciò riflette in loro la possibilità di riuscire a gestire la situazione complicata in cui si trovano. Di conseguenza, si riaccende in loro il desiderio e la voglia di una vita migliore. Infine, l'ampliamento dell'*agency* delle donne vittime di violenza, viene realizzato da Quid tramite l'ufficio *Welfare* (Bilancio Sociale, 2024). Quest'ultimo si occupa di fornire supporto affinché le persone operanti in Quid possano riconnettersi al mondo esterno, ad esempio tramite un aiuto nella ricerca di una casa, nell'aprire un conto corrente o nell'attivare lo Spid (Pasqualotto, 2025). Di conseguenza, avvalendosi di questo servizio, le donne vittime di violenza hanno modo di riacquisire

quelle competenze necessarie per mettere in atto concretamente le proprie scelte e per generare un effettivo cambiamento della loro condizione (Ceccuti, 2025).
Da quanto illustrato in questo paragrafo, si intuisce che tra le aspettative delle operatrici e degli operatori dei centri antiviolenza e quanto effettivamente realizzato da Quid c'è un allineamento. In altre parole, i processi di *empowerment* realizzati da Quid sono riconosciuti dagli operatori sociali dei centri antiviolenza. Questo è essenziale per la legittimità esterna, interna e per una possibile collaborazione volta a impegnarsi verso un cambiamento sistemico.

4.5. Le imprese sociali viste dagli operatori sociali: una prospettiva fondamentale

Questa legittimità dei centri antiviolenza nei confronti di Quid fa sì che tali organizzazioni non profit considerino Quid e le imprese simili come degli importanti strumenti che possono consentire alle donne vittima di violenza di uscire dalla loro condizione di emarginazione e di esclusione sociale. Ciò si evince dalle seguenti dichiarazioni:

"Sì, potrebbe essere una soluzione, consentendo alla donna di sviluppare le proprie capacità. Ciò le permetterebbe, anche, di non doversi incasellare in un lavoro magari molto più standardizzato. […] Potrebbe essere bello e utile perché tante donne hanno delle abilità artigianali." – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Di conseguenza, dato che tali centri valutano positivamente queste realtà, sarebbero disposti a collaborare con le imprese sociali non solo per fornire il capitale umano, ma anche per sviluppare insieme processi di *empowerment* efficaci e, quindi, co-creare valore.

"Noi, infatti, avremmo la disponibilità delle donne per essere inserite. […] Assolutamente sì. Anche perché sono processi che riguardano la donna. I centri antiviolenza cercano di essere presenti in tutte le sfere di necessità della donna. […] I centri antiviolenza sono volti a supportare le donne e a offrire loro una mano in ogni aspetto possibile". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

Ciò, quindi, conferma quanto sostenuto da Weidner et al. (2019), ossia che alla base di una collaborazione è necessaria una legittimità reciproca tra i partner.

Inoltre, i centri antiviolenza sono convinti che se ci fossero realtà più simili a Quid allora potrebbe piano piano avvenire un cambiamento a livello di sistema. Infatti, le operatrici dei centri antiviolenza hanno dichiarato quanto segue:

"Se in generale ci fosse un maggior accesso al lavoro, questo per tutte le donne e non solo quelle che vivono condizioni di violenza, allora ciò potrebbe contribuire a un cambiamento di pensiero del sistema". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 15 febbraio 2026)

"Sì, penso nel lungo termine sì. Ovviamente non credo che una sola, un solo progetto di questo tipo possa cambiare completamente le sorti di questo argomento, però potrebbe cominciare a mettere un piccolo mattone sul quale poi iniziare a costruire qualcosa". – (Ex Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

"Se un'azienda si propone verso questo obiettivo vuol dire che è sensibile. Quindi, tale sensibilità verrà trasmessa al personale, a tutti i suoi contatti, eccetera. Quindi, sicuramente è positiva questa cosa". – (Operatrice centro antiviolenza, comunicazione personale, 13 febbraio 2026)

Il sistema, quindi, può essere cambiato. Questo perché, come emerge da questa analisi, le organizzazioni non profit riconoscono il valore di queste realtà. Di conseguenza, tali *partnership* possono essere intraprese e grazie ai risultati che ne derivano, le imprese sociali possono acquisire legittimità esterna (Weidner et al., 2019). I risultati derivanti dalla collaborazione vengono interpretati come dei segnali positivi da chi conferisce legittimità, poiché indicano che il meccanismo predisposto funziona (Weidner et al., 2019). Pertanto, il riconoscimento da parte della società, può favorire lo sviluppo del fenomeno in termini numerici e, quindi, può incentivare la diffusione delle pratiche innovative (Li et al., 2025). Così facendo, può avvenire un cambiamento sistemico (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022).

Conclusione

Le imprese sociali hanno come obiettivo quello di sviluppare soluzioni innovative volte ad affrontare un determinato e trascurato problema sociale (Santos, 2012). Mirano a ricercare quelle opportunità che consentono loro di generare un importante impatto sociale (Mongelli & Rullani, 2017). Questo perché il loro focus è la creazione di valore (Santos, 2012), piuttosto che la massimizzazione del profitto (Haigh & Hoffman). In particolare, gli imprenditori sociali generano valore tramite l'innovazione sociale, cioè lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee, attraverso approcci non convenzionali (Hmama, 2025). Questo vuol dire, ad esempio, vedere un lavoratore al posto di una persona inabile, un cliente al posto di un soggetto povero con basso reddito, un *asset* di valore al posto di un'attività benefica che deve essere finanziata a fondo perduto (Mongelli & Rullani, 2024). In sostanza, le imprese sociali cercano di trasformare *asset* apparentemente antagonistici in *asset* complementari (Hockerts, 2015), coinvolgendoli direttamente nella soluzione (Santos, 2012). Ciò può essere fatto attraverso la costruzione di business model innovativi (Santos et al., 2015), che abbiano al proprio centro processi di *empowerment* (Santos, 2012). In tal modo le imprese sociali abilitano le persone all'accesso di beni e servizi, da cui erano escluse, oppure alla creazione di valore all'interno del processo produttivo, offrendo loro un lavoro (Mongelli & Rullani, 2014). Questo meccanismo, tuttavia, non abilita solo le *economic capabilities* dei soggetti svantaggiati, ma attiva tutta una serie di *capabilities* che non rientrano nella sfera prettamente economica. Ciò consente agli individui fragili di riprendere in mano le redini della propria vita e di promuovere un cambiamento partendo da loro stessi (Mongelli & Rullani, 2024).

Nonostante ciò, l'innovazione sociale comprende un processo collettivo (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Questo vuol dire che per creare valore le imprese sociali sviluppano *partnership* con altre organizzazioni, cioè con imprese tradizionali oppure con entità non profit (Roche & Siebold, 2024). Grazie a queste collaborazioni, secondo Ciambotti e Pedrini (2021), le imprese sociali hanno modo di acquisire nuove competenze e conoscenze, di sviluppare migliori reti di distribuzione, di accedere a informazioni di mercato e di avvalersi di servizi di formazione a costo zero, consentendo ai propri beneficiari di migliorare le proprie competenze, di rafforzare la loro lealtà nei confronti dell'organizzazione e di incrementare la propria produttività. Secondo tali autori, inoltre,

le collaborazioni stabilite con gli incubatori aziendali orientati verso obiettivi sociali favoriscono l'accesso a tecniche, a macchinari e a competenze aziendali. In aggiunta, il coinvolgimento di diversi stakeholder permette alle imprese sociali di raccogliere fondi utili alla propria sopravvivenza e alla propria crescita (Mongelli et al., 2019). Tutto ciò permette alle imprese sociali di migliorare la propria legittimità interna (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Tuttavia, affinché tali *partnership* vengano istituite, è necessaria una legittimità tra partner. È il presupposto affinché i due partner condividano tra loro risorse e co-creino valore (Weidner et al., 2019), generando degli importanti risultati. Questi ultimi sono assai rilevanti, poiché consentono, inoltre, di ottenere un riconoscimento dalla società. In altre parole, vengono ritenuti dei segnali positivi dagli attori che conferiscono legittimità, poiché dimostrano la capacità dell'organizzazione di funzionare e, quindi, di essere uno strumento valido (Weidner et al., 2019). Le *partnership* sono state definite un potente catalizzatore per un cambiamento sistemico (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Questo perché permettono alle imprese sociali di acquisire quella legittimità esterna (Weidner et al., 2019) necessaria affinché il fenomeno e le pratiche innovative sviluppate si diffondano (Li et al., 2025). Tuttavia, questo argomento è stato esplorato solo da un punto di vista del settore privato (Huang & Yi, 2025), nonostante le *partnership* con le organizzazioni non profit siano state definite come maggiormente rilevanti per le imprese sociali (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022). Per questo motivo, con questo lavoro di ricerca si è deciso di esaminare la legittimità di un'impresa sociale attraverso la prospettiva delle realtà non profit. Ciò è stato fatto attraverso un'analisi empirica.

È stata presa come riferimento la Cooperativa Sociale Quid. Quest'ultima è una Cooperativa di tipo B e un'impresa sociale di diritto. Il suo obiettivo è quello di promuovere un impiego inclusivo, reintegrando nel mondo del lavoro e nella società persone svantaggiate contraddistinte da un passato difficile. In particolare, la prima categoria a cui Quid si è rivolta è stata quella delle donne vittime di violenza. In questa tesi, è stato, quindi, preso in considerazione questo gruppo di soggetti. Di conseguenza, è stato assunto come punto di vista del settore non profit quello delle operatrici e degli operatori dei centri antiviolenza. Questo perché per realtà come Quid, i centri antiviolenza possono rappresentare dei preziosi partner. La loro prospettiva è stata utilizzata, quindi, per comprendere se Quid ed eventuali imprese sociali simili possano essere supportate da loro. In altre parole, con questo lavoro di ricerca si è deciso di esplorare come i centri

antiviolenza considerano le imprese sociali, se ritengano possano essere dei validi strumenti o meno, e se attiverebbero delle collaborazioni con loro.

Per comprendere tutto ciò, è stato preso come unità d'analisi il processo di *empowerment* implementato da Quid. Sono state comparate le aspettative dei centri antiviolenza su come Quid dovrebbe creare valore con le azioni effettivamente implementate da quest'ultima. Ciò che è emerso è che le aspettative degli operatori sociali sulle modalità di creazione di valore coincidono con quanto effettivamente realizzato da tale impresa sociale.

Secondo le operatrici e gli operatori dei centri antiviolenza, per abilitare una donna vittima di violenza alla creazione di valore, occorre garantirle una formazione, un luogo sicuro dalla violenza, un luogo in cui possa ripristinare le proprie competenze relazionali, un orario di lavoro consono a conciliare la vita personale con il lavoro, un supporto linguistico, un salario, un riconoscimento che i prodotti realizzati vengono effettivamente apprezzati.

Il processo di *empowerment* implementato da Quid rispecchia le loro convinzioni. Infatti, viene implementato all'interno di uno spazio sicuro sia fisicamente, tramite i siti produttivi, sia astrattamente, attraverso cinque processi. Questi ultimi sono:

- l'ingaggio: in questa fase le donne vittime di violenza acquisiscono le competenze necessarie per svolgere un lavoro;
- il distacco: negli ambienti di Quid le donne vittime di violenza hanno modo di esperire nuove identità e nuovi significati, grazie al concreto allontanamento dall'ambiente violento;
- gli spazi di socializzazione positiva: le donne vittime di violenza hanno modo di relazionarsi con i colleghi e le colleghe e ciò gli consente di ripristinare le capacità relazionali, la fiducia nei confronti degli altri e del mondo;
- l'orario di lavoro: Quid prevede che l'attività lavorativa venga svolta dalle 8.30 fino alle 16.30 e ciò consente alle donne vittime di violenza di conciliare vita-lavoro;
- la mediazione linguistica: Quid riconosce che il talento non ha confini. Di conseguenza, offre un supporto linguistico a tutte le persone straniere. Ciò permette loro di sentirsi incluse e comprese e di poter svolgere l'attività lavorativa.

Inoltre, Quid cerca di liberare le donne dalla violenza e di renderle autonome, andando ad agire sulla loro *agency*. Ciò avviene assegnandogli un reddito, riconoscendo e apprezzando il lavoro da loro svolto e supportandole tramite l'Ufficio *Welfare*, il quale

offre attività volte a sostenere tali donne nella ricerca di una casa, nell'aprire un conto corrente o nell'attivare lo Spid. Così facendo, le donne vittime di violenza hanno modo di acquisire nuove competenze e/o di rafforzare quelle già in possesso, di vivere un nuovo significato della vita, di vedere che il mondo è diverso rispetto a quello che hanno sempre sperimentato, di riacquisire la fiducia nelle persone, di poter conciliare la propria vita professionale e personale, di essere capite e comprese, di essere indipendenti, di fare nuovi piani per il futuro, di aumentare la propria autostima e la propria autoefficacia, di sognare e di agire per ottenere una vita diversa e di recuperare la voglia per ricominciare da capo.

Grazie a questa corrispondenza, gli operatori e le operatrici di queste organizzazioni non profit riconoscono il valore delle imprese sociali e per questo motivo sarebbero disposte a collaborare. Tuttavia, sostengono che siano ancora poche le realtà di questo tipo per arrivare a generare un cambiamento sistemico, ma se fossero un numero maggiore allora ciò potrebbe avvenire.

Di conseguenza, il sistema può essere cambiato. Questo perché, come emerge da questa analisi, le organizzazioni non profit riconoscono il valore di queste realtà. Pertanto, tali *partnership* possono essere intraprese e grazie ai risultati che ne derivano, le imprese sociali possono acquisire quella legittimità esterna (Weidner et al., 2019) necessaria affinché queste realtà possano moltiplicarsi (Li et al., 2025). Questo perché i risultati generati dalle *partnership* vengono interpretati dagli attori che conferiscono legittimità come dei segnali positivi, poiché indicano che il meccanismo predisposto funziona (Weidner et al., 2019). Dunque, dato il supporto delle organizzazioni non profit, le imprese sociali possono essere riconosciute dalla società. Ciò può favorire lo sviluppo del fenomeno in termini numerici e, quindi, può incentivare la diffusione delle pratiche innovative (Li et al., 2025). Così facendo, può avvenire un cambiamento sistemico (Sanzo-Pérez & Álvarez-González, 2022).

Quindi, grazie a un reale e concreto supporto da parte delle organizzazioni non profit, come è stato rilevato in questa tesi, l'obiettivo di Quid può essere realizzato. Quest'ultima, infatti, ambisce a creare entro il 2030 un distretto produttivo ad alto impatto sociale, che possa andare oltre il settore moda. Il suo sogno è quello di dare origine a un ecosistema collaborativo, in cui imprese tradizionali, enti pubblici e realtà del Terzo Settore lavorino insieme per generare occupazione sia inclusiva sia sostenibile. Quid crede che il futuro si costruisca unendo le forze tra il mondo for profit e il mondo non profit. Questo per

aumentare l'impatto positivo e generare valore attraverso una nuova modalità di fare impresa che metta al proprio centro le persone. Pertanto, partendo dalla legittimazione conferita dai propri partner, Quid può diventare un importante agente per il cambiamento.

Bibliografia

Alberti, F. G. & Varon Garrido, M. A. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38 (1), pp. 3–13.

Baltazar Herrera, M. E. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68, pp. 1468–1474.

Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6), pp. 1419–1440.

Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), pp. 397–441.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.C. & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58 (6), pp. 1658–1685.

Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *Management*, 21 (4), pp. 1278–1305.

Battilana, J, Pache, A.C., Sengul, M. & Kimsey, M. (2019). The dual-purpose playbook. *Harvard Business Review*, 97 (4), pp. 124–133.

Besharov, M.L. & Smith, W.K. (2014) Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39 (3), pp. 364–381.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, pp. 42–56.

Candi, M., Melia, M. & Colurcio, M. (2019). Two Birds with One Stone: The Quest for Addressing Both Business Goals and Social Needs with Innovation. *Journal of Business Ethics*, 160, pp. 1019–1033.

Castellas, E. I., Stubbs, W. & Ambrosini, V. (2019). Responding to Value Pluralism in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*, 159, 635–650.

Ciambotti, G, & Pedrini, M. (2021). Hybrid Harvesting Strategies to Overcome Resource Constraints: Evidence from Social Enterprises in Kenya. *Journal of Business Ethics*, 168, pp. 631–650.

Cooney, K. (2016). Work Integration Social Enterprises in the United States: Operating at the Nexus of Public Policy, Markets, and Community. *Nonprof Pol Forum*, 7 (4), pp. 435–460.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 471–482.

Dalpiaz, E., Rindova, V. & Ravasi, D. (2016). Combining logics to transform organizational agency: blending industry and art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61 (3), pp. 347–392.

Davies, I. A., & Chambers, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production,* 177, 378–386.

Davies, I. A. & Doherty, B. (2019). Balancing a hybrid business model: the search for equilibrium at Cafédirect. *Journal of Business Ethics*, 157 (4), pp. 1043–1066.

De Silva, M., Al-Tabbaa, O. & Khan, Z. (2021). Business model innovation by international social purpose organizations: The role of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 125, pp. 733–749.

Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16 (4), pp. 417–436.

Dufays, F. & Huybrechts, B. (2016). Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. *International Small Business Journal*, 34 (6), pp. 777–796.

Ebrahim, A., Battilana, J. & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, pp. 81–100.

Farmer, J., De Cotta, T., Kilpatrick, S., Barraket, J., Roy, M. & Munoz, S.A. (2021). How Work Integration Social Enterprises Help to Realize Capability: A Comparison of Three Australian Settings. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12 (1), pp. 87–109.

Faruq, A. A. & Hoque, S. (2023). Management of Tensions in Bangladeshi Social Enterprises within Institutional Plurality: A Resource-Based View. *Journal of Social Entrepreneurship*, pp. 1–42.

Figueroa Herrera, M. F. & Murcia, M. J. (2025). Comparable yet distinct: a systematic review of social and small and medium-sized enterprises growth trajectories. *Social Enterprise Journal*, 21 (3), pp. 400-420.

Haigh, N. & Hoffman, A.J. (2012). Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41 (2), pp. 126–134.

Haigh, N. & Hoffman, A.J. (2014). The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges they present to Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 27 (3), pp. 223–241.

Haigh, N., Kennedy, E.D. &Walker, J. (2015) Hybrid organizations as shape-shifters: altering legal structure for strategic gain. *California Management Review*, 57 (3), pp. 59–82.

Haigh, N., Walker, J., Bacq, S. & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57 (3), pp. 5–12.

Haugh, H. M. & Talwar, A. (2016). Linking Social Entrepreneurship and Social Change: The Mediating Role of Empowerment. *Journal Business Ethics*, 133, pp. 643–658.

Hmama, H. (2025). Innovation and its implications for value creation in the Moroccan social entrepreneurship landscape: an exploratory phenomenological study. *Journal of International Entrepreneurship*.

Hockerts, K. (2010). Social entrepreneurship between market and mission. *International Review of Entrepreneurship*, 8.2, pp. 177-198.

Hockerts, K. (2015). How hybrid organizations turn antagonistic assets into complementarities. *California Management Review*, 57 (3), pp. 83–106.

Holt, D. & Littlewood, D. (2015) Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms. *California Management Review*, 57 (3), pp. 107–125.

Hota, P. K., Manoharan, B., Rakshit, K. & Panigrahi, P. (2023). Hybrid organization deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future of the research domain. *International Journal of Management Reviews*, 25, pp. 384–409.

Huang, Y. & Yin, X. (2025). Hybrid Legitimacy-Seeking Strategies of Social Enterprises in Developing Countries: A Comparative Case Study of Two Microfinance Institutions. *Nonprofit Management and Leadership*, 35, pp. 719–733.

Kokko, S. (2018). Social entrepreneurship: creating social value when bridging holes. *Social Enterprise Journal*, 14 (4), pp. 410–428.

Lee, M. & Jay, J. (2015). Strategic responses to hybrid social ventures. *California Management Review*, 57 (3), pp. 126–147.

Li, X., Cai, W. & Bosma, N. (2025). The role of cognitive legitimacy in social entrepreneurship: a multilevel analysis. *Small Business Economy*, 64, pp. 549–573.

Mauksch, S. & Dey, P. (2024). Treating disability as an asset (not a limitation): A critical examination of disability inclusion through social entrepreneurship. *Organization*, 31 (4), pp. 624–644.

Marocchi, G. (2025). Dati Istat, gli aggiornamenti sulle imprese sociali. *Impresa Sociale*. (16 ottobre 2025), disponibile a https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/dati-istat-gli-aggiornamenti-sulle-imprese-sociali

McMullen, J.S. & Warnick, B.J. (2016). Should we require every new venture to be a hybrid organization? *Journal of Management Studies*, 53 (4), pp. 630–662.

Mitra, P., Byrne, J. & Janssen, F. (2017). Advantages of Hybrid Organising in Social Entrepreneurship: Evidence from Norway. *International Review of Entrepreneurship*, 15 (4), pp. 519–536.

Mitra, P., Kickul, J., Gundry, L. & Orr, J. (2019). The Rise of Hybrids: A Note for Social Entrepreneurship Educators. *International Review of Entrepreneurship*, 17 (2), pp. 107–126.

Mongelli, L., Rullani, F. & Versari, P. (2017). Hybridisation of diverging institutional logics through common-note practices – an analogy with music and the case of social enterprises. *Industry and Innovation*, 24 (5), pp. 492–514.

Mongelli, L. & Rullani, F. (2017). Inequality and marginalisation: social innovation, social entrepreneurship and business model innovation. *Industry and Innovation*, 24 (5), pp. 446-467.

Mongelli, L., Versari, P., Rullani, F. & Vaccaro, A. (2018). Made in Carcere: Integral Human Development in Extreme Conditions. *Journal of Business Ethics*, 152, pp. 977–995.

Mongelli, L., Rullani, F., Ramus, T. & Rimac, T. (2019). The bright side of hybridity: exploring how social enterprises manage and leverage their hybrid nature. *Journal of Business Ethics*, 159 (2), pp- 301–305.

Mongelli, L. & Rullani, F. (2024). Empowering the marginalized: il ruolo delle imprese ibride ad impatto sociale. *G. Giappichelli Editore*.

Moroz, P. W. & Gamble, E. N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, 125, pp. 672–683.

Olofsson, S., Hoveskog, M. & Halila, F. (2018). Journey and impact of business model innovation: The case of a social enterprise in the Scandinavian electricity retail market. *Journal of Cleaner Production*, 175, pp. 70–81.

Pache, A.C. & Santos, F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35 (3), pp. 455–476

Pache, A.C. & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Review*, 56 (4), pp. 972–1001.

Park, J. (2020). Chasing two rabbits: how social enterprises as hybrid organizations manage paradoxes. *Asian Business & Management*, 19, pp. 407–437.

Ranjatoelina, J. T. (2018). The inclusive business model revisited: An “extended resource based theory” (re)definition built on the investigation of three diversified inclusive enterprises in France. *Strategic Change*, 27, pp. 587–597.

Rao-Nicholson, R., Vorley, T. & Khan, Z. (2017). Social innovation in emerging economies: A national systems of innovation based approach. *Technological Forecasting & Social Change*, 121, pp. 228–237.

Rawhouser, H., Cummings, M. & Crane, A. (2015) Benefit corporation legislation and the emergence of a social hybrid category. *California Management Review*, 57 (3), pp. 13–35.

Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, 14 (4), pp. 310–335.

Reficco, E., Layrisse, F. & Barrios, A. (2021). From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation. *Journal of Business Research*, 125, pp. 720–732.

Rey-Martí, A., Díaz-Foncea, M. & Alguacil-Marí P. (2021). The determinants of social sustainability in work integration social enterprises: the effect of entrepreneurship. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34 (1), pp. 929–947.

Rindova, V., barry, D. & ketchen, D. J. (2009). Entrepreneuring as Emancipation. *Academy of Management*, 34 (3), pp. 477–491.

Roche, O. P. & Siebold, N. (2024). Strategies for social venture growth: Governing the meansends dynamics of social impact. *Strategic Change*, 33, pp. 383–397.

Santos, F. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111, pp. 335–351.

Santos, F., Pache, A.C. & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57 (3), pp. 36–58.

Sanzo-Pérez, M. J. & Álvarez-González, L. I. (2022). Partnerships between Spanish social enterprises and nonprofits: A rich hybridity-based setting for social innovation. *Technovation*, 110.

Siebold, N. (2021). Reference points for business model innovation in social purpose organizations: A stakeholder perspective. *Journal of Business Research*, 125, pp. 710–719.

Singh, A. R., & Pangarkar, N. (2025). Heart and soul: business model innovation by a work-integration organization. *Social Enterprise Journal*, 21 (3), pp. 357-384.

Smith, W.K., Gonin, M. & Besharov, M.L. (2013) Managing social–business tensions: a review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23 (3), pp. 407–442.

Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, pp. 299–312.

Tabares, S. (2021). Do hybrid organizations contribute to sustainable development goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280 (1), 124615.

Tykkyläinen, S. & Ritala, P. (2021). Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*, 125, pp. 684–697.

Varadarajan, R. & Kaul, R. (2018). Doing well by doing good innovations: alleviation of social problems in emerging markets through corporate social innovations. *Journal of Business Research*, 86, pp. 225–233.

Weerawardena, J. & Sullivan Mort, G. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), pp. 91–101.

Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N. & Sullivan Mort, G. (2021). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. *Journal of Business Research*, 125, pp. 762–771.

Weidner, K., Weber, C. & Göbel, M. (2019). You Scratch My Back and I Scratch Yours: Investigating Inter-Partner Legitimacy in Relationships Between Social Enterprises and Their Key Partners. Business & Society, 58 (3), pp. 493–532.

Yaari, M., Blit-Cohena, E. & Svayab, R. (2021). Hybrid Organizational Culture: The Case of Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12 (2), pp. 291–313.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 216–226.

Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organizations*, 11 (4), pp. 403–411.

Zott, C., & Amit, R. (2015). Business model innovation: Toward a process perspective. *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*, pp. 395–405.

Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), pp. 70–105.

Articolo da quotidiano o settimanale

Bevilacqua, F. (2014). Progetto Quid, il brand che unisce moda e solidarietà – Io faccio così #18. *Italia che cambia*, (4 marzo 2014), disponibile a https://www.italiachecambia.org/2014/03/progetto-quid-brand-moda-solidarieta/

Ceccuti, C. (2025). Progetto Quid è la prova che non servono unicorni da un miliardo per cambiare il mondo (e salvare le donne). *Quotidiano Nazionale*, (1 giugno 2025), disponibile a https://www.quotidiano.net/luce/lifestyle/progetto-quid-donne-fashion-fef1ad54

Cicolella, F. R. (2021). Progetto Quid, la moda fatta di professionalità e resilienza. *Il Sole 24 Ore*, (27 ottobre 2021), disponibile a https://alleyoop.ilsole24ore.com/2021/10/27/progetto-quid-moda-professionalita-resilienza/

D'Agostino, A. (2024). Le donne vittime di tratta e le ex detenute lavorano grazie a "Quid". *Avvenire*, (4 giugno 2024), disponibile a https://www.avvenire.it/attualita/le-donne-vittime-di-tratta-e-le-ex-detenute-lavorano-grazie-a-quid_77538

Elerdini, B. (2025). Il modello Quid ridisegna la filiera della moda. *Veneto Economy*, (22 ottobre 2025), disponibile a https://veneto.italiaeconomy.it/il-modello-quid-ridisegna-la-filiera-della-moda/

Lorenzetto, S. (2025). Anna Fiscale: «Con gli scarti di pregio salvo gli ultimi che il mondo respinge». *L'Arena*, (9 febbraio 2025), disponibile a https://www.larena.it/territorio-veronese/citta/anna-fiscale-fondatrice-progetto-quid-1.12582710

Pasqualotto, S. (2025). Progetto Quid lancia un distretto produttivo inclusivo per dare lavoro ai fragili. *Il Sole 24 Ore*, (30 luglio 2025), disponibile a https://alleyoop.ilsole24ore.com/2025/07/30/progetto-quid/

Piccioni, L. & Ugolini, V. (2023). L'imprenditrice Anna Fiscale: «La mia moda etica recupera i tessuti e aiuta le persone fragili e le vittime di violenza». *Il Messaggero*, (15 aprile 2023), disponibile a https://www.ilmessaggero.it/donna/mind_the_gap/moda_etica_quid_anna_fiscale_donne_vittime_di_violenza_recupero_tessuti-7344246.html

Vantaggi, V. (2025). Anna Fiscale, la rivoluzione etica e inclusiva del suo «Progetto Quid». *Vanity Fair*, (7 luglio 2025), disponibile a https://www.vanityfair.it/article/anna-fiscale-progetto-quid

Visentin, F. (2025). La manager Anna Fiscale: «Progetto Quid entro il 2030 darà lavoro a 1000 persone». *Corriere della Sera*, (14 luglio 2025), disponibile a

https://www.corriere.it/buone-notizie/25_luglio_14/anna-fiscale-entro-il-2030-daro-lavoro-a-1000-persone-eaa6f81a-05c3-4447-a61c-470241e80xlk.shtml

Report e statistiche

Amnesty International Italia (2024). *Delegittimare il Dissenso. Barometro dell'Odio 2024*, disponibile a https://d21zrvtkxtd6ae.cloudfront.net/public/uploads/2024/05/Amnesty-Barometro-odio-2024.pdf

Borzaga, C. & Musella, M. (2020). *L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza IV Rapporto Iris Network*. Trento, disponibile a https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf

British Council (2022). *More in Common: The global state of social enterprise*, disponibile a https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/more_in_common_global_state_of_social_enterprise.pdf

Comitato tecnico-scientifico dell'Osservatorio sul fenomeno della violenza nei confronti delle donne e sulla violenza domestica (2024). *Il Libro bianco per la formazione*. Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento per le Pari Opportunità, disponibile a https://www.pariopportunita.gov.it/media/ybogvoty/libro_bianco_001.pdf

Commissione europea contro il razzismo e l'intolleranza del Consiglio d'Europa (2024). *Rapporto dell'ECRI sull'Italia (sesto ciclo di monitoraggio)*. Consiglio d'Europa, disponibile a https://rm.coe.int/sixth-report-on-italy-translation-in-italian-/1680b205f7

Cooperativa Sociale Quid, *Bilancio Sociale* 2020.

Cooperativa Sociale Quid, *Bilancio Sociale* 2022.

Cooperativa Sociale Quid, *Bilancio Sociale* 2023.

Cooperativa Sociale Quid, *Bilancio Sociale* 2024.

Cooperativa Sociale Quid (20 gennaio 2026). Audizioni indagine conoscitiva Settore Tessile, disponibile a https://documenti.camera.it/leg19/documentiAcquisiti/COM10/Audizioni/leg19.com10.Audizioni.Memoria.PUBBLICO.ideGes.79422.19-01-2026-16-27-17.679.pdf

De Lauso, F. & Nanni, W. (2025). *Fuori campo. Lo sguardo della prossimità. Rapporto su povertà ed esclusione sociale 2025*. Caritas Italiana, disponibile a https://www.caritas.it/wp-content/uploads/sites/2/2025/11/Rapporto-Poverta-2025-Versione-integrale.pdf

De Marchi, V., Alonso Martinez, D., Rullani, F. & Maugeri, C. (2019). La prospettiva delle imprese: nuovi modelli di business per coniugare sostenibilità economica e impatto sociale. In De Marchi, V., Alonso Martinez, D., Rullani, F. & Maugeri, C. (a cura di), *Modelli di Business per le Partnership Profit e Non Profit nel Contesto della Cooperazione Internazionale* (pp. 24–36). ActionAid, disponibile a https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/actionaid.it/uploads/2019/12/Modelli-di-Business.pdf

Forum Disuguaglianze e Diversità (2024). *Da conciliazione a costrizione: il part-time in Italia non è una scelta. Proposte per l'equità di genere e la qualità del lavoro*, disponibile a https://www.forumdisuguaglianzediversita.org/wp-content/uploads/2024/05/Rapporto-part-time-involontario_FORUMDD_OK.pdf

Freguja, C., Romano, M. C. & Sabbadini, L. L. (2025). *Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità. Rapporto CNEL – ISTAT*. CNEL – ISTAT, disponibile a https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/03/istat-cnel.pdf

Gruppo di esperti/e del Consiglio d'Europa sulla lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica (2020). *Rapporto di Valutazione di Base Italia*. Consiglio d'Europa, disponibile a https://www.informareunh.it/wp-content/uploads/GREVIO-RapportoValutazioneItalia2020-ITA.pdf

Ispettorato Nazionale del Lavoro (2025). *Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151 - Anni 2023 – 2024*, disponibile a https://www.ispettorato.gov.it/files/2025/05/RELAZIONE-CONVALIDE-2023-2024.pdf

Istat (2020). *Struttura e profili del settore non profit anno 2018*, disponibile a https://www.istat.it/it/files/2020/10/REPORT_ISTITUZIONI_NONPROFIT_2018.pdf

Istat (2021). *Struttura e profili del settore non profit anno 2019*, disponibile a https://www.istat.it/it/files/2021/10/Report-nonprofit-2019.pdf

Istat (2022). *Struttura e profili del settore non profit anno 2020*, disponibile a https://www.istat.it/wp-content/uploads/2022/10/REPORT-NON-PROFIT-2022.pdf

Istat (2024). *Struttura e profili del settore non profit anno 2022*, disponibile a https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT_Istituzioni-non-profit_2022.pdf

Istat (2025). *Struttura e profili del settore non profit anno 2023*, disponibile a https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/10/REPORT-NON-PROFIT-2023.pdf

Istat (2025). *Rapporto annuale 2025. La situazione del Paese*, disponibile a https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/05/Rapporto-Annuale-2025-integrale.pdf

Rullani, F. (2016). La povertà come emarginazione. Meccanismi di contrasto basati su reintegrazione e empowerment. Bozzetti, M., Brollo, M., Clemente, M., De Capite, N., De Nardis, P., Liberto, L., Lupoi, F. R., Mutti, L., Orlandi, D., Pannuzi, N., Polidoro, F., Pavoncello, D., Rullani, F. & Vitali, R. (A cura di), *Il diritto accessibile: non lavoro, povertà, disagio.* (pp.91–100). Studio Assennato&Associati, disponibile a https://www.cittadinanzattiva.it/multimedia/import/files/notizie/giustizia/Diritto-Accessibile-Documenti-di-analisi-e-proposte-volume-unico.pdf

Rullani, F. (2019). Introduzione: Internazionalizzazione e sostenibilità ambientale e sociale: un sentiero in divenire ricco di opportunità. In Castelli, C., Di Giacomo, F., Giampietri, A., Giangaspero, G., Mazzeo, E., Parente, F., Risalvato, G., Spingola, S., Taraborelli, B., Cotrona, M., David, F., Giorgi, M., Giorgio, F., Scano, A., Armini, D., Berzi, E., Chiappetta, P., Colombo, S., Leone, M., Lupini, M., Nicoletti, S., Ramunno, C., Siciliano, C., Arcese, R., Ciavoni, P., Pavese, G., Mauriello, D., Procesi, A., Guerrieri, C., Carosini, F., Quinto, V., Gioia, I., & Gorissen, S. (A cura di), *L'Italia nell'economia internazionale* (261–263). Rapporto ICE 2018-2019. Italian Trade Agency, disponibile a https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20ICE%202018-2019_completo%20per%20web_2.pdf

Salvatori, G. & Carini, C. (2026). *Economia sociale 2025: evidenze, sfide e traiettorie per l'Italia*. EURICSE, disponibile a https://euricse.eu/wp-content/uploads/2026/01/Economia-sociale-2025_EURICSE.pdf

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2024). T*he State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023*. World Economic Forum, disponibile a https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf

Sitografia

Amnesty International Italia. *Violenza di genere: conoscerla per affrontarla*, disponibile a https://www.amnesty.it/violenza-di-genere-conoscerla-per-affrontarla/

Amnesty International. *Discriminazione sulla base dell'origine, della 'razza' o dell'etnia*, disponibile a https://www.amnesty.ch/it/temi/razzismo/razzismo

Cooperativa Sociale Quid, disponibile a https://www.progettoquid.com/?srsltid=AfmBOor_9tg2KXtIoJJuRjFkTs4mcgchqn8XvIJnVfM2Phq87VnppklC

Kaleido Story. (24 ottobre 2025). *La storia di Anna*. You Tube, disponibile a https://www.youtube.com/watch?v=l-UxLi9fFVA

Parlamento Europeo (28 settembre 2021). *Violenza di genere: definizione, dati e iniziative dell'UE per contrastarla*, disponibile a https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20210923STO13419/violenza-di-genere-definizione-dati-e-iniziative-dell-ue-per-contrastarla#statistiche-ue-sulla-violenza-di-genere-2

Parlamento Europeo (13 gennaio 2020). *Comprendere il divario retributivo di genere: definizione, fatti e cause*, disponibile a https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200109STO69925/comprendere-il-divario-retributivo-di-genere-definizione-fatti-e-cause

Sfiligoi, L. (16 giugno 2020). *Intervista a Quid*. The Green Runway – Sustainable Fashion Blog. https://thegreenrunway.com/2020/06/16/intervista-con-progetto-quid/