

**POLITECNICO DI MILANO**

**Scuola di ingegneria  
industriale e dell'informazione**

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



## **Il ruolo degli stakeholder network nello sviluppo delle sustainable enterprise**

Relatore:  
Prof. Paolo LANDONI

Correlatore:  
Dr. Elena PERONDI

Tesi di Laurea di:  
Martina MAURI 801848

**Anno Accademico 2013-2014**

# **Il ruolo degli stakeholder network nello sviluppo delle sustainable enterprise**

# Indice

---

ABSTRACT (versione in inglese) .....	11
ABSTRACT (versione in italiano) .....	12
Executive Summary .....	13
Introduzione .....	39
Capitolo 1 – SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP .....	41
1.1 Origine del concetto di sviluppo sostenibile .....	43
1.2 La Triple Bottom Line (TBL).....	44
1.3 Concetti collegati alla sustainable entrepreneurship.....	46
1.3.1 Imprenditorialità tradizionale.....	46
1.3.2 Environmental entrepreneurship.....	47
1.3.3 Social entrepreneurship .....	49
1.4 Definizione di sustainable entrepreneurship .....	51
1.5 Caratteristiche delle sustainable enterprise .....	55
1.5.1 Mission.....	56
1.5.2 Modello della social enterprise .....	56
1.5.3 Creazione di valore socio-ecologico .....	57
1.5.4 Identificazione dell’opportunità .....	58
1.5.5 Accesso e gestione delle risorse .....	59
1.5.6 Fattori che influenzano il sustainable entrepreneurial process (SEP).....	61
1.5.7 Molteplicità di stakeholder.....	62
1.5.8 Tensioni legate alla TBL (o DBL).....	63
1.6 Sustainable entrepreneurial process (SEP).....	67
Capitolo 2- STAKEHOLDER NETWORK .....	71
2.1 Introduzione al concetto di stakeholder network nella sustainable entrepreneurship.....	73
2.2 Social Network Theory.....	74
2.3 Capitale sociale.....	77
2.4 Gli stakeholder network e il processo imprenditoriale .....	79
2.4.1 Stakeholder Management Theory.....	82
2.4.2 Limiti della Stakeholder Management Theory .....	85
2.5 Importanza degli stakeholder network nelle sustainable enterprise.....	86
2.6 Ruolo degli stakeholder network .....	88
2.6.1 Capitale intellettuale .....	90

2.7 Limiti della letteratura sugli stakeholder network .....	91
Capitolo 3 - METODOLOGIA DI RICERCA .....	92
3.1 Processo di ricerca .....	94
3.1.1 Analisi della letteratura .....	95
3.1.2 Domande di ricerca .....	96
3.1.3 Selezione e sviluppo dei casi studio .....	97
3.1.3.1 Raccolta dati .....	98
3.1.4 Analisi dei dati .....	101
Capitolo 4 - FINDYOURITALY.....	106
4.1 Background Information.....	108
4.1.1 Sustainable Enterprise .....	108
4.1.2 Sustainable Innovation .....	109
4.2 Sustainable Entrepreneurial Process (SEP).....	113
4.2.1 Riconoscimento dell'opportunità .....	114
4.2.2 Sviluppo dell'opportunità .....	114
4.2.3 Sfruttamento dell'opportunità .....	116
4.3 Variabili influenzanti.....	120
4.3.1 Influenze interne .....	120
4.3.2 Influenze esterne.....	122
4.4 Performance e impatti.....	125
4.4.1 Performance e impatto della sostenibilità economica.....	125
4.4.2 Performance e impatto della sostenibilità sociale .....	127
4.4.3 Performance e impatto della sostenibilità ambientale .....	128
Capitolo 5 - RETENERGIE .....	131
5.1 Background Information.....	133
5.1.1 Sustainable Enterprise .....	133
5.1.2 Sustainable Innovation .....	137
5.2 Sustainable Entrepreneurial Process (SEP).....	140
5.2.1 Riconoscimento dell'opportunità .....	140
5.2.2 Sviluppo dell'opportunità .....	142
5.2.3 Sfruttamento dell'opportunità .....	145
5.3 Variabili influenzanti.....	151
5.3.1 Influenze interne .....	151
5.3.2 Influenze esterne.....	154
5.4 Performance e impatti.....	157

5.4.1 Performance e impatto della sostenibilità economica.....	157
5.4.2 Performance e impatto della sostenibilità sociale .....	157
5.4.3 Performance e impatto della sostenibilità ambientale .....	159
Capitolo 6 - SHARING.....	161
6.1 Background Information.....	163
6.1.1 Sustainable Enterprise .....	163
6.1.2 Sustainable Innovation .....	166
6.2 Sustainable Entrepreneurial Process (SEP).....	171
6.2.1 Riconoscimento dell'opportunità .....	171
6.2.2 Sviluppo dell'opportunità .....	172
6.2.3 Sfruttamento dell'opportunità .....	173
6.3 Variabili influenzanti.....	177
6.3.1 Influenze interne .....	177
6.3.2 Influenze esterne.....	179
6.4 Performance e impatti.....	182
6.4.1 Performance e impatto della sostenibilità economica.....	182
6.4.2 Performance e impatto della sostenibilità sociale .....	183
6.4.3 Performance e impatto della sostenibilità ambientale .....	185
Capitolo 7 – MI.CIBO .....	188
7.1 Background Information.....	190
7.1.1 Sustainable Enterprise .....	190
7.1.2 Sustainable Innovation .....	196
7.2 Sustainable Entrepreneurial Process (SEP).....	199
7.2.1 Riconoscimento dell'opportunità .....	199
7.2.2 Sviluppo dell'opportunità .....	200
7.2.3 Sfruttamento dell'opportunità .....	204
7.3 Variabili influenzanti.....	206
7.3.1 Influenze interne .....	206
7.3.2 Influenze esterne.....	208
7.4 Performance e impatti.....	211
7.4.1 Performance e impatto della sostenibilità economica.....	211
7.4.2 Performance e impatto della sostenibilità sociale .....	211
7.4.3 Performance e impatto della sostenibilità ambientale .....	212
8.1 Gli stakeholder network e i loro impatti .....	216
8.1.1 Visualizing .....	219

8.1.1.1 Discussione dimensione <i>Visualizing</i> .....	222
8.1.2 Funding resources .....	222
8.1.2.1 Discussione dimensione <i>Funding resources</i> .....	224
8.1.3 Concept improvement.....	225
8.1.3.1 Discussione dimensione <i>Concept Improvement</i> .....	227
8.1.4 Scaling resources .....	227
8.1.4.1 Discussione dimensione <i>Scaling resources</i> .....	229
8.1.5 Stakeholders empowerment .....	230
8.1.1.2. Discussione dimensione <i>Stakeholders empowerment</i> .....	232
8.2 Come gli stakeholder network si sviluppano durante il processo di creazione delle sustainable enterprise .....	233
8.3 Contributo degli stakeholder network al processo di creazione delle sustainable enterprise .....	237
8.4 Confronto delle dimensioni teoriche (key activities) con la letteratura .....	241
8.5 Discussione: origine e contributo degli stakeholder network.....	243
Capitolo 9 - CONCLUSIONI .....	247
9.1 Obiettivi di ricerca .....	249
9.2 Risultati principali .....	250
9.3 Limiti della ricerca e possibili sviluppi futuri .....	252
APPENDICE.....	253
Bibliografia.....	316

# Indice delle tabelle

---

Tabella 1: categorie di capitale sociale.....	18
Tabella 2: sintesi dei casi selezionati .....	20
Tabella 3: Tipologie di stakeholder network .....	22
Tabella 4: Come e quali reti nascono nella fase di riconoscimento dell'opportunità.....	27
Tabella 5: Come e quali reti nascono nella fase di sviluppo dell'opportunità .....	28
Tabella 6: Come e quali reti nascono nella fase di sfruttamento dell'opportunità .....	29
Tabella 7: Contributo fornito dagli stakeholder network nella fase di riconoscimento dell'opportunità .....	30
Tabella 8: Contributo fornito dagli stakeholder network nella fase di sviluppo dell'opportunità.....	31
Tabella 9: Contributo fornito dagli stakeholder network nella fase di sfruttamento dell'opportunità.....	33
Tabella 10: Sintesi dei risultati.....	35
Tabella 1.1: Definizioni di environmental entrepreneurship .....	48
Tabella 1.2: Definizioni di social entrepreneurship .....	50
Tabella 1.3: Definizioni della sustainable entrepreneurship .....	52
Tabella 1.4: Modello della social enterprise (Eric Kong, 2010) .....	57
Tabella 1.5: Caratteristiche distintive della <i>mission</i> (Doherty et al., 2014).....	64
Tabella 1.6: Caratteristiche distintive della <i>mobilitazione delle risorse finanziarie</i> (Doherty et al., 2014).....	66
Tabella 1.7: Caratteristiche distintive della <i>mobilitazione delle risorse umane</i> (Doherty et al., 2014).....	67
Tabella 2.1 Risorse che costituiscono il capitale sociale .....	78
Tabella 2.2: Legame tra le dimensioni degli stakeholder network e il capitale sociale (Borgatti et al., 1998).....	79
Tabella 4.1: Sustainable Entrepreneurial Process Summary .....	119
Tabella 5.1: Sustainable Entrepreneurial Process Summary .....	151
Tabella 6.1: Sustainable Entrepreneurial Process Summary .....	177
Tabella 7.1: Sustainable Entrepreneurial Process (SEP) .....	205
Tabella 8.1: Come e quali reti nascono nella fase di riconoscimento dell'opportunità.....	233
Tabella 8.2: Come e quali reti nascono nella fase di sviluppo dell'opportunità .....	235
Tabella 8.3: Come e quali reti nascono nella fase di sfruttamento dell'opportunità .....	236
Tabella 8.4: categorie di capitale sociale.....	238
Tabella 8.5: Capitale sociale fornito dagli stakeholder network nella fase di riconoscimento dell'opportunità .....	238
Tabella 8.6: Capitale sociale fornito dagli stakeholder network nella fase di sviluppo dell'opportunità .....	239
Tabella 8.7: Capitale sociale fornito dagli stakeholder network nella fase di sfruttamento dell'opportunità .....	240
Tabella 8.8: Sintesi dei risultati.....	244

## Indice dei Box

---

Box 4.1: Buddy .....	112
Box 4.2 : Associazione Italiana Turismo Responsabile (AITR).....	118
Box 5.1: Leggi sul Conto Energia .....	136
Box 5.2: Obiettivi della cooperativa.....	139
Box 5.3 Obiettivi dell'associazione Solare Collettivo.....	143
Box 5.4: I primi impianti fotovoltaici .....	148
Box 5.5: Gruppi di Acquisto solidale (GAS).....	152
Box 5.6: Energie Rinnovabili .....	159
Box 6.1: Oltre Venture.....	163
Box 6.2: D.O.C. s.c.s. ....	164
Box 6.3: Regolamentazione Housing Sociale (Piano nazionale di edilizia abitativa, 2011) .....	164
Box 6.4: La situazione a Torino (Osservatorio Casa Comune Torino ).....	166
Box 6.5: Formule di Housing offerte da Sharing Hotel Residence.....	168
Box 6.6: Raggruppamento Temporaneo di Imprese (RTI) .....	173
Box 6.7: Organizzazioni locali connesse con Sharing Hotel Residence .....	185
Box 6.8: Edificio ad alta efficienza energetica .....	186
Box 7.1: Il movimento Slow Food .....	190
Box 7.2: Supporto legislativo alla vendita diretta.....	193
Box 7.3: Approfondimento sui Farmers market .....	194
Box 7.4 : progetto <i>Nutrire Milano</i> .....	196
Box 7.5: Regolamentazione di Slow Food sui Mercati della Terra .....	201

## Indice delle Figure

---

Fig. 1: Struttura dei dati.....	23
Fig. 1.1: TBL – People, Planet e Profit (Norman e MacDonald, 2004).....	45
Fig. 1.2: Concetti correlati alla sustainable entrepreneurship (Belz e Binder, 2013).....	46
Fig. 1.3: modello di Hockerts e Wüstenhagen (2010) .....	54
Fig. 1.4: la sustainable entrepreneurship equilibra le tre P (Cohen et al., 2008).....	55
Fig. 2.1: Modello di Greve e Salaff (2003) .....	81
Fig. 2.2: Rappresentazione degli stakeholder di un'impresa (Susniené, 2008).....	82
Fig. 2.3: Modello di Verbeke e Tung (2013) .....	85



Fig. 2.4: Caratteristiche delle sustainable enterprise che influenzano la creazione di stakeholder network in base alla letteratura sul tema.....	87
Fig. 2.5: Framework concettuale del capitale intellettuale per i processi di innovazione nelle social enterprise (Eric Kong, 2010) .....	91
Fig. 3.1: Struttura del processo di ricerca.....	94
Fig. 3.2: Analisi della letteratura.....	95
Fig. 3.3: Casi studio per settore e anno di fondazione .....	98
Fig. 3.4: Struttura dei dati.....	103
Fig. 4.1: Logo di tre manifestazioni a cui FYI ha partecipato .....	108
Fig. 4.2: FindYourItaly Homepage.....	109
Fig. 4.3: Esempio di un viaggio offerto da FYI.....	111
Fig. 4.4: Destinazioni di FYI .....	118
Fig. 4.5: Network di FYI.....	123
Fig. 4.6: Partner di FYI.....	124
Fig. 4.7 : FYI team .....	126
Fig. 4.8: Quote dei soci di FYI.....	126
Fig. 4.9: Sara Galeone, Buddy for FYI.....	127
Fig. 4.10: Raccolta dell’uva .....	128
Fig. 4.11: Partner di FYI.....	130
Fig. 4.12: Green Travel Awards 2014.....	130
Fig. 5.1: Composizione della fornitura di energia in Italia .....	134
Fig. 5.2: Generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili dal 1996 al 2010.....	135
Fig. 5.3: Servizi offerti da Retenergie .....	138
Fig. 5.4: Uno dei primo post sul blog sulla realizzazione dell’impianto fotovoltaico .....	142
Fig. 5.5: Sito web di Solare Collettivo .....	143
Fig. 5.6: impianto fotovoltaico della cooperativa Proteo.....	144
Fig. 5.7: annuncio di un nuovo impianto su Facebook.....	147
Fig. 5.8: impianto idroelettrico a Vetto (Bologna).....	149
Fig. 5.9: GAS in Italia dal 1994 al 2010.....	155
Fig. 6.1: Prima e dopo la ristrutturazione di Sharing Hotel Residence.....	167
Fig. 6.2: Facciata del palazzo Sharing .....	168
Fig. 6.3: Relazione tra Sharing srl, Ivrea24 S.p.A. e REAM sgr .....	174
Fig. 6.4: Tipologia dei residenti di Sharing Hotel Residence.....	174
Fig. 6.5: Paese d’origine dei residenti di Sharing Hotel Residence.....	175
Fig. 6.6: eco-leader argento su Tripadvisor .....	186

Fig. 6.7: premio all'innovazione amica dell'ambiente di Legambiente .....	186
Fig. 7.1: evoluzione del peso dei canali di distribuzione .....	192
Fig. 7.2: quote di mercato dei primi tre distributori .....	192
Fig. 7.3: Mercato della Terra di Milano .....	197
Fig. 7.4: La Filiera del Pane .....	198
Fig. 7.5: La cassetta del contadino.....	198
Fig. 7.6: Rete territoriale.....	201
Fig. 7.7: Attività e prodotti del Mercato della Terra a Milano.....	202
Fig. 7.8: Bancarella delle idee .....	203
Fig. 7.9: mercati della terra e Cascine a Milano e nei dintorni.....	210
Fig. 8.1: Struttura dei dati.....	217

# ABSTRACT

---

**Purpose** – This thesis aim to study the role of the stakeholder networks in the different stages of the sustainable entrepreneurial process. At first the research focuses on the individuation of the types of the stakeholder networks and the key activities supported by the stakeholder networks during the sustainable entrepreneurial process. Then it observes the ways that lead to the formation of stakeholder networks and their contribution in terms of social capital.

**Research Methodology** – In order to address this dissertation’s aim it has been analyzed the literature on the sustainable enterprise and stakeholder networks, to identify the gaps that allowed the formulation of the research questions, which guided the selection and the analysis of the cases. It has been applied the Gioia Methodology for the analysis of the cases. Through the use of NVivo, a qualitative data analysis computer software package, the transverse elements to the different cases are been identified and discussed in relation to the surveyed literature.

**Findings** – This research provides contributions in addressing sustainable entrepreneurs in the development and promotion of the correct type of stakeholder networks during a particular stage of the sustainable entrepreneurial process. The types of stakeholder networks and their contribution in the different phases of the entrepreneurial process are discussed in order to answer to the research questions.

**Research limits and follow-up** – This research concerns only four Italian case studies, so the findings are limited by the number of the cases and the Italian context. This study is a first step for a future research on the evolution of the stakeholder networks in the sustainable enterprises. Future developments could focus on the analysis of the sustainable enterprises in the same sector, supported by different stakeholder networks, in order to provide a more accurate description of the different types of stakeholder networks that can support a specific sector. Another potential area of research could be the analysis of the link between the stakeholders network and the tensions resulting from the triple bottom line. The findings of this thesis show a link between this two factors and it would be interesting to investigate it.

**Keywords:** stakeholder networks, sustainable enterprise, social capital, entrepreneurial process.

# ABSTRACT

---

**Obiettivo** – Questa tesi si pone come scopo di studiare il ruolo che gli stakeholder network hanno nelle diverse fasi del processo imprenditoriale sostenibile. Innanzitutto la ricerca si focalizza sull'individuazione delle tipologie di stakeholder network e le attività chiave che gli stakeholder network supportano durante il processo di sviluppo delle sustainable enterprise. Successivamente, si osservano le modalità che portano alla formazione degli stakeholder network e il loro contributo in termini di capitale sociale.

**Metodologia di Ricerca** – Per raggiungere lo scopo della tesi è stata analizzata la letteratura riguardante le sustainable enterprise e gli stakeholder network, per identificarne le lacune che hanno permesso la formulazione delle domande di ricerche, che hanno guidato la selezione e l'analisi dei casi. Per l'analisi dei casi è stata applicata la Metodologia Gioia. Con il supporto del software NVivo, un programma finalizzato all'analisi qualitativa computer based, sono stati identificati gli elementi trasversali delle realtà studiate, e questi sono stati poi messi in relazione con la letteratura studiata.

**Risultati** – Questa ricerca indirizza i sustainable entrepreneur nello sviluppo e nella promozione della creazione della corretta tipologia di stakeholder network durante un particolare stadio di sviluppo dell'impresa. Le tipologie di stakeholder network e il loro contributo nelle diversi fasi del processo imprenditoriale vengono illustrati in modo da rispondere agli obiettivi iniziali.

**Limiti e Sviluppi Futuri della Ricerca** – Il campione utilizzato per questo studio è limitato all'analisi di quattro casi italiani. Quindi bisogna tener conto che i risultati ottenuti fanno riferimento a un campione limitato, sia di numero che di contesto. Questo studio si propone come una prima ricerca sull'evoluzione degli stakeholder network nelle sustainable enterprise, che rappresenta il primo step per approfondimenti futuri. Gli sviluppi futuri possono interessare l'analisi di sustainable enterprise che hanno sviluppato stakeholder network differenti e che appartengono allo stesso settore, in modo da fornire una descrizione più precisa delle diverse tipologie di stakeholder network che possono supportare uno specifico settore. Inoltre un altro potenziale ambito di ricerca potrebbe essere l'analisi del legame tra gli stakeholder network e le tensioni derivanti dalla triple bottom line. In letteratura manca un approfondimento a riguardo, e dai risultati di questa tesi emerge un legame tra i due fattori, che sarebbe interessante indagare.

**Parole Chiave:** Sustainable Enterprise, Stakeholder Network, Capitale Sociale, Processo imprenditoriale.

# Executive Summary

---

## 1. Introduzione

La letteratura sull'entrepreneurship e l'opinione pubblica danno ampio spazio alla sustainable entrepreneurship, in quanto essa affronta problemi sempre più attuali. La sostenibilità è diventata un concetto multidimensionale che va dalla protezione ambientale allo sviluppo economico-sociale (Gladwin et al., 1995) e il sustainable entrepreneur è colui che cerca di trovare un bilanciamento tra le variabili sociali, economiche e ambientali -*triple bottom line* (Cohen et al., 2008). Per poter comprendere il fenomeno della sustainable entrepreneurship, è opportuno prendere in considerazione alcuni concetti ad esso correlati, come la social entrepreneurship. Essa ha molte caratteristiche in comune con la sustainable entrepreneurship (social mission e sforzo incessante per la sostenibilità) e risulta quindi possibile "*subsume sustainable entrepreneurship under the umbrella term of social entrepreneurship*" (Kury, 2012). Infatti la sustainable entrepreneurship può essere vista come un particolare tipo di social entrepreneurship che si occupa anche di problemi ambientali. Quindi poiché la sustainable entrepreneurship è un sottoinsieme particolare della social entrepreneurship, i ragionamenti che valgono per la social entrepreneurship a maggior ragione sono veri per la sustainable entrepreneurship (Belz e Binder, 2015). Esiste tuttavia un'importante differenza tra questi due concetti: la molteplicità di obiettivi. La sustainable entrepreneurship mira a bilanciare la *triple bottom line*, mentre la social entrepreneurship persegue solitamente una *double bottom line* tra obiettivi sociali ed economici. La molteplicità di obiettivi aggiunge complessità allo sforzo imprenditoriale e può avere conseguenze sul processo di riconoscimento, sviluppo e sfruttamento dell'opportunità nel contesto dello sviluppo sostenibile (Belz e Binder, 2015).

Mentre le imprese tradizionali hanno come principale obiettivo la massimizzazione del profitto, "*sustainable enterprises are often constrained by their self-imposed social and environmental goals*" (Choi e Gray, 2008). Questi vincoli possono limitare l'accesso alle risorse e causare un'uscita dal mercato (Choi e Gray, 2008). Infatti la mission delle sustainable enterprise ne influenza le decisioni interne e esterne, e porta ad una attenta selezione di finanziatori e collaboratori, che dovranno condividere i principi e i valori dell'azienda. Ne consegue che la mobilitazione delle risorse risulta essere un elemento critico per le sustainable enterprise.

In questo lavoro siamo andati ad esplorare come queste difficoltà delle sustainable enterprise sono almeno in parte superate attraverso la creazione e la gestione degli stakeholder network (Smith et al., 2013) durante il sustainable entrepreneurial process (Belz e Binder, 2015). Infatti grazie alle relazioni di fiducia che l'impresa instaura sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione con i vari attori del sistema (stakeholder network), essa riesce ad ovviare alla mancanza di risorse che ne pregiudicherebbe lo sviluppo. Il lavoro è organizzato come segue. Nella prossima sezione verrà analizzata la letteratura riguardante la

sustainable entrepreneurship e gli stakeholder network. L'individuazione delle lacune presenti in letteratura ha permesso l'individuazione delle research questions, descritte a valle della letteratura. In seguito sono introdotte la metodologia utilizzata per l'analisi dei casi e i vincoli che ne hanno guidato la selezione. Poi sono discussi i risultati ottenuti, così da poter rispondere alle research questions poste in precedenza. Infine sono state riportate le conclusioni della ricerca, che ne evidenziano anche i limiti e i possibili sviluppi futuri.

## 2. Literature review and research questions

### *Sustainable enterprise and stakeholder network*

Dall'analisi della letteratura è emerso che sebbene molti autori (e.g. Austin et al., 2006; Dufays e Huybrechts, 2014; Chell, 2007; Mair e Marti, 2006) concordino sul fatto che gli stakeholder network siano un importante sostegno per le sustainable enterprise, manca un approfondimento sullo sviluppo degli stakeholder network in relazione al loro processo di costituzione. Per quanto riguarda l'imprenditorialità tradizionale è stata elaborata la *Social Network Theory*: lo studio dell'insieme di attori e dei legami (collaborazioni) che li collegano (Brass et al., 2004). Questa teoria vede gli stakeholder network in termini di nodi e legami. I nodi sono i singoli attori all'interno delle reti e i legami sono le relazioni tra gli attori (Zimmer e Aldrich, 1987). In questo campo, la ricerca sugli stakeholder network può essere suddivisa in due filoni: il primo incentrato sulla struttura delle reti (posizionamento degli attori all'interno della rete) e il secondo sui contenuti delle reti (accesso alle risorse esterne da parte dell'impresa attraverso gli stakeholder network). Nella *social network theory* sono state definite le seguenti categorie di reti:

- *Reti Formali – Informali*: relazioni con istituzioni formalizzate (come banche, Stato, associazioni, etc.) oppure relazioni non formalizzate (come con amici, conoscenti e familiari) (Birley, 1985).
- *Reti Interne – Esterne*: con legami interni ci si riferisce alle relazioni all'interno di un gruppo o di una organizzazione, mentre per legami esterni si intendono le relazioni che si estendono oltre i confini dell'organizzazione (Gedajlovic et al., 2013).
- *Legami forti – Legami deboli*: i legami forti si hanno con persone con cui si ha un'intensità emozionale elevata (famigliari, amici), mentre i legami deboli con chi sia ha un'intensità emozionale bassa (Granovetter, 1973).

Tuttavia queste classificazioni risultano troppo generiche per la ricerca che si vuole effettuare, in quanto non aiutano a identificare i diversi gruppi di stakeholder che intervengono a supportare la creazione e lo sviluppo delle sustainable enterprise.

Pochi autori si sono soffermati sull'analisi del ruolo ricoperto dagli stakeholder network durante il processo di formazione di un'impresa, nessuno per quanto riguarda le sustainable enterprise (Bush, 2014). Manca un approfondimento sia sulla tipologia delle reti che si vengono a formare durante il processo di formazione

dell'impresa sia sulle motivazioni e le modalità con cui si costituiscono queste reti. Infatti la ricerca sugli stakeholder network spesso ignora i fattori o i processi che portano allo sviluppo di queste relazioni (Gedajlovic, 2013). Riuscire a comprendere come sviluppare e promuovere la creazione della corretta tipologia di stakeholder network durante un particolare stadio di sviluppo dell'impresa potrebbe risultare un elemento di successo per i sustainable entrepreneur. Infatti mentre la ricerca sugli stakeholder network si concentra sulle risorse che esse incorporano al loro interno, *"we know relatively little about how such relationships are developed and managed"* (Gedajlovic, 2013).

L'importanza di questi aspetti e la necessità di ulteriori ricerche per chiarirli sono ampiamente evidenziate in letteratura. Ad esempio Bush (2014) sostiene che *"research could focus on mapping the evolution of a social entrepreneur's network (over time), in order to derive patterns/a typology of (successful) network development of social enterprises. If we are able to sketch the networks needed over the different stages of the organizational lifecycle we might be able to provide social entrepreneurs with an effective toolset to develop their enterprise ... Qualitative researchers could use a (comparative) case study approach to uncover the network development patterns over time"*.

Analogamente Smith et al. (2013) chiariscono che *"There is a need for more systematic classifications of stakeholder relations and stakeholder networks in which social enterprises are involved. For example, how do informal stakeholder relations interact with existing structured networks to contribute to, or impede, the success of social enterprises?"*

Ciò ha portato a definire la seguente prima domanda di ricerca:

***(RQ 1) Come e quali stakeholder network si sviluppano durante il processo di creazione delle sustainable enterprise?***

#### *Stakeholder network contributions*

Un secondo aspetto che risulta utile evidenziare è il ruolo e gli impatti che gli stakeholder network hanno nelle diverse fasi del processo, in modo da conoscere che tipo di supporto gli stakeholder network possono offrire in un determinato stadio di costituzione dell'impresa. Rispetto ad altre imprese, le sustainable enterprise offrono un contesto ideale per indagare questo aspetto: sono spesso socialmente integrate con il contesto circostante e coinvolgono un maggior numero di attori per la mobilitazione delle risorse di cui necessitano rispetto alle imprese tradizionali.

Per il social entrepreneur è ancora più fondamentale che per altri imprenditori sviluppare una vasta rete di relazioni, attraverso cui reperire le risorse necessarie per lo sviluppo del business (Austin et al., 2006).

Le risorse principali di cui queste imprese hanno bisogno sono:

- **Risorse finanziarie.** Le sustainable enterprise spesso non hanno le capacità adatte per acquisire finanziamenti esterni (Lumpkin et al., 2013), perché guidate da persone con limitate conoscenze di

business e di settore<sup>1</sup> (Choi e Gray, 2008). La fonte principale di sostegno finanziario, anche se di entità ridotta, viene da familiari o amici, un numero ristretto di sustainable entrepreneur ricevono finanziamenti da investitori professionali (Choi e Gray, 2008). Questo perché le sustainable enterprise sono meno attrattive per le banche e il private capital in quanto hanno una minor prospettiva di generare cash flow<sup>2</sup> (Austin et al. 2006) e vengono valutate come un investimento rischioso (Lumpkin et al., 2013). Inoltre spesso le sustainable enterprise evitano di ricorrere a finanziamenti da parte di venture capital in quanto ritengono che questi soggetti potrebbero influenzare negativamente gli obiettivi socio-ecologici a favore delle performance economiche (Belz e Binder, 2015).

- **Risorse umane.** Le sustainable enterprise hanno una minor capacità attrattiva su coloro che ricercano guadagno e carriera (Austin et al., 2006). Limitazioni in materia di retribuzione possono avere un impatto negativo anche sulla capacità delle social enterprise di reclutare dipendenti competenti e qualificati (Smith, 2010). Il personale verrà quindi attratto e motivato tramite la condivisione dei valori dell'impresa (Austin et al., 2006). *"The social mission is believed to be a non pecuniary incentive for employees, volunteers and other stakeholders"* (Haugh, 2007).
- **Conoscenze di settore e di business.** Spesso le sustainable enterprise sono guidate da persone con scarse conoscenze di business e di settore (Choi e Gray, 2008 e Kuckertz e Wagner, 2010). Inoltre, per via delle loro difficoltà ad attrarre personale qualificato (Smith, 2010), difficilmente possono circondarsi da membri interni con competenze nel settore. Ne risulta che le sustainable enterprise sono spesso caratterizzate da una mancanza di conoscenze di settore e di business.

Diversi autori, esaminando la governance delle social enterprise, insistono sul fatto che, in questo tipo di imprenditorialità, l'organizzazione faccia parte di una rete, derivante dalla mobilitazione di una varietà di attori diversi verso un obiettivo sociale o una missione comune (Campi, Defourny e Grégoire 2006; Hervieux e Turcotte 2010; Calton et al. 2013; Huybrechts, Mertens e Rijpens 2014). Chell (2007) afferma che *"the very essence of social entrepreneurship is the capability to connect with social and community values, and through adept networking to realize their potential"*. Il networking è considerato una capacità critica per queste imprese, data la scarsità di risorse dell'ambiente in cui si sviluppano e la necessità di collegare più interlocutori tra loro (Dufays e Huybrechts, 2014). Inoltre le social enterprise spesso mirano a promuovere la cooperazione, a stimolare la creazione e il rafforzamento dei legami sociali all'interno di una comunità per diffondere il loro impatto sociale (Dufays e Huybrechts, 2014). Forti relazioni con i gruppi

---

<sup>1</sup> Secondo Kuckertz e Wagner (2010) questo li aiuta nel riconoscimento delle sustainable opportunities (che altrimenti verrebbero percepite troppo difficili da realizzare, in quanto le opportunità imprenditoriali verrebbero valutate in maniera più rigorosa).

<sup>2</sup> Dovuta al fatto che non perseguono unicamente la massimizzazione del profitto, che potrebbe essere messa in secondo piano rispetto al raggiungimento degli obiettivi socio-ecologici.



chiave di stakeholder possono essere sfruttate anche per l'accesso al capitale (Mair e Marti, 2006). Inoltre la creazione di una vasta rete intorno all'organizzazione è un modo per ottenere anche altri vantaggi, come quelli derivanti dalla dimensione (incluse le economie di scala), dallo slack di risorse, dalla condivisione di conoscenza e dalla garanzia di risorse aggiuntive per sostenere l'innovazione e lo sviluppo (Borzaga e Solari, 2001). L'attivazione di rapporti di collaborazione con gli stakeholder, permette alle social enterprise di aumentare il loro capitale sociale, consentendogli di raggiungere anche gli obiettivi "commerciali" (Estrin et al., 2013). Il capitale sociale viene definito come *"the sum of all the potential and real resources that are accumulated in a person or group of people (institutions, firms, associations, regions or countries) due to having a lasting network of more or less institutionalized knowledge and mutual-recognition relationships"* (Bourdieu, 1986). Gli imprenditori necessitano di informazioni, capitale e capacità per avviare le loro attività imprenditoriali. Alcune di queste risorse le posseggono, altre vengono sviluppate accedendo alla loro rete di contatti (Aldrich e Zimmer, 1986; Cooper, Folta, e Woo, 1995; Hansen, 1995). *"The contacts that lead to successful outcomes are their social capital and they are a key component of entrepreneurial networks"* (Burt, 1992). Leadbeater (1997) sostiene che il capitale sociale, cioè il valore che può essere apportato dagli stakeholder network, costituisce il core asset delle social enterprise. Secondo l'autore, i social entrepreneur di successo costruiscono ampie reti attraverso cui acquisiscono idee, persone (impiegati/membri) e denaro. Le relazioni che l'azienda instaura con altri attori del sistema *"matter and constitute a form of capital that may be transformed into other forms of capital"* (Dufays e Huybrechts, 2014). In letteratura non si trova una classificazione rigorosa di queste risorse (capitale sociale). Per questa analisi sono state considerate le categorie principali di capitale sociale emerse dall'analisi della letteratura sugli stakeholder network riportate nella tabella che segue.

<b>Categorie di capitale sociale</b>	<b>Letteratura sugli stakeholder network</b>	
<b>Risorse finanziarie</b>	Leadbeater (1997)	<i>"money"</i>
	Sakurai(2008)	<i>"searching for funding"</i>
<b>Risorse Umane</b>	Sakurai(2008)	<i>"Attracting employees and through weak ties"</i>
	Leadbeater (1997)	<i>"They acquire people (hiring practices)"</i>
<b>Conoscenza/Esperienza</b>	Leadbeater (1997)	<i>"They acquire ideas"</i>
	Thrift (1996)	<i>"Experience"</i>
	Hervieux e Turcotte(2010)	<i>"Knowledge"</i>
<b>Infrastrutture</b>	Sakurai(2008)	<i>"Searching for a building"</i>

<b>Clienti</b>	Bruderl e Preisendorfer (1998)	<i>“Network contacts give access to customers. Finding enough customers obviously determines the success of a new business”</i>
	Sakurai(2008)	<i>“Attracting customers through weak ties”</i>
<b>Supporto emotivo</b>	Bruderl e Preisendorfer(1998)	<i>“Emotional support”</i>

**Tabella 1: categorie di capitale sociale**

In questo lavoro ci siamo quindi chiesti:

*(RQ 2) Qual è il contributo degli stakeholder network durante il processo di creazione delle sustainable enterprise?*

### 3. Metodologia e dati

#### 3.1. Selezione dei casi

Nella prima fase di ricerca e selezione di possibili casi studio è stato analizzato un campione di oltre un centinaio di sustainable enterprise. Nel corso dell’esame di questi casi sono stati definiti dei vincoli che hanno guidato il processo di selezione.

Questo procedimento ha portato alla selezione di quattro casi studio relativi a sustainable enterprise che durante il processo di formazione e sviluppo sono state supportate dalla creazione di stakeholder network (primo vincolo). Nella selezione dei casi, particolare attenzione è stata data al settore in cui operano le imprese, con l’obiettivo di poter mostrare che l’utilizzo degli stakeholder network a supporto della sustainable entrepreneurship può essere utile per diversi tipi di settore (secondo vincolo). Per questo motivo le imprese analizzate operano in settori differenti (mobilità, energia, food, living). Inoltre al momento dell’inizio dell’analisi, i casi selezionanti avevano meno di 5 anni, in modo da un lato di avere una maggiore disponibilità di informazioni riguardanti il processo di creazione e dall’altro di non avere imprese troppo mature e lontane dalla fase di start-up (terzo vincolo). Sono stati selezionati solo casi di un Paese (casi italiani) per garantire l’uniformità di contesto dal punto di vista economico, legislativo, ambientale e sociale (quarto vincolo). Per evidenziare le possibili differenti tipologie di reti che supportano lo sviluppo delle sustainable enterprise sono stati selezionati casi con diverse modalità di finanziamento (venture philanthropy, membri cooperativa, capitale del fondatore, fondazione bancaria) (quinto vincolo). Sono state escluse dalla selezione dei casi le aziende basate su innovazioni tecnologiche significative, in quanto da un lato queste imprese sono meno diffuse tra le sustainable enterprise e dall’altro per queste imprese è già più chiaro in letteratura il ruolo importante svolto dagli stakeholder network (sesto vincolo). *“Knowledge is particularly important for technology-based firms: generating and exploiting knowledge in high-*

*technology sectors demands that knowledge be continually replenished. Because the acquisition and exploitation of knowledge are predominantly social processes, social capital may be critical for the long-term success of technology-based firms"* (Yli-Renko et al., 2001).

Nella tabella 2 è riportata una breve sintesi dei casi analizzati. Per ciascun caso sono state effettuate interviste semi-strutturate ai fondatori e analisi basate su dati secondari (web, pubblicazioni, bilanci).

<b>Caso e settore</b>	<b>Data fondazione</b>	<b>Fondatori</b>	<b>Personale (2014)</b>	<b>Breve descrizione</b>
<b>FindYourItaly</b> (Mobility)	Maggio 2013	Andrea Monti, Sara Pezzati, Stefano Tazzi	8 dipendenti	FindYourItaly opera come tour operator con lo scopo di promuovere i posti meno conosciuti dell'Italia offrendo viaggi altamente personalizzabili ai turisti. FindYourItaly propone una nuova forma di turismo, in cui ci sia un contatto diretto con il territorio e con le persone, grazie alla creazione di un network di promotori ed esercizi commerciali che valorizzano le aree meno note dell'Italia.
<b>Retenergie</b> (Energy)	Dicembre 2008	Marco Mariano, Gianluca Ruggieri, Giancarlo Beinardi, Pino Tebano	9 membri del cda,  700 soci della cooperativa	Retenergie è una società cooperativa che rappresenta un nuovo modello di gestione collettiva del bene comune energia. I suoi obiettivi sono la produzione di energia rinnovabile da impianti costruiti attraverso l'azionariato popolare, la vendita ai soci dell'energia prodotta e la fornitura di servizi ai soci quali l'analisi e la riqualificazione energetica, la gestione di gruppi d'acquisto e il cambio del fornitore di energia.
<b>Sharing</b> (Living)	Gennaio 2011	Oltre Venture, D.O.C.	16 dipendenti	Sharing srl è una società il cui scopo principale è sviluppare e gestire progetti di housing sociale temporaneo. In particolare questa realtà è nata grazie a un bando del comune di Torino per la ristrutturazione e riconversione in "albergo sociale" di un immobile di Poste Italiane S.p.A. ormai inutilizzato e a rischio di degrado.  Sharing nasce grazie alla partnership tra Oltre Venture, società di impact investing e D.O.C. s.c.s. cooperativa sociale che opera nel campo del turismo sociale.
<b>Mi.cibo</b> (Food)	Marzo 2014	Alessandro Cecchini, Paolo Bolzacchini Alberto Arossa	3 dipendenti	Mi.cibo è una start-up fondata con lo scopo di portare avanti e promuovere le iniziative nate dal progetto Nutrire Milano. Nutrire Milano, energie per il cambiamento è un programma di ricerca nato con l'obiettivo di rendere più efficiente e più efficace la filiera agroalimentare milanese e dar forma ad uno scenario di metro-agricoltura sostenibile e innovativa. Da queste premesse nasce Mi.cibo che mira a definire

---

un nuovo modello agroalimentare: l'agricoltura urbana che collega i consumatori che vivono in città e gli agricoltori che producono nell'area limitrofa, in particolare nel Parco Agricolo Sud di Milano.

Il progetto Nutrire Milano nasce dalla volontà di Slow Food, associazione internazionale no profit impegnata a ridare il giusto valore al cibo, nel rispetto di chi lo produce, in armonia con l'ambiente e gli ecosistemi.

---

**Tabella 2: sintesi dei casi selezionati**

### 3.1 Analisi dei casi

Per l'analisi dei dati è stato applicato un *grounded theory approach* (Gioia et al., 2013), approccio particolarmente utile quando lo scopo è quello di elaborare una teoria su un fenomeno poco esplorato in letteratura (Siggelkow, 2007), utilizzando la metodologia Gioia (Gioia et al. 2013; Corley e Gioia, 2004; Shepherd e Williams, 2014) "*an established procedure for inductive theory-building research*" (Shepherd and Williams, 2014). Questo metodo supporta l'individuazione di "*1st Order Concepts, 2nd Order Themes and Aggregate dimensions following guidelines for constant comparison techniques and working recursively between the data and emerging theory*" (Gioia et al. 2013). "*By establishing a clear research framework, thorough pattern-matching, and data and theory triangulation, the risk of possible internal validity issues was substantially reduced*" (Gibbert et al. 2008). Inoltre l'utilizzo di più fonti facilita lo sviluppo di linee convergenti di indagine che irrobustiscono i risultati della ricerca (Yin, 1994).

Come primo passo è stata sviluppata una descrizione narrativa dei casi, in modo da evidenziare la sequenza cronologica degli eventi e i diversi stage del processo di formazione delle imprese. Questa fase è stata cruciale per l'inquadramento dei casi nel contesto teorico di riferimento e per individuare gli eventi fondamentali (*milestone*) che hanno determinato e condizionato lo sviluppo degli stakeholder network lungo il *Sustainable Entrepreneurial Process* (SEP). Le descrizioni includono sia citazioni che dati secondari.

Per l'analisi dei dati è stato utilizzato il software NVivo, un programma finalizzato all'analisi qualitativa computer based. In primo luogo, è stato utilizzato l'*open coding* (Locke, 2001), cercando di individuare le categorie iniziali o *1st Order Concepts* (Van Maanen, 1979) che rappresentassero le relazioni costituite durante il processo di nascita dell'azienda. Non appena identificate le prime similitudini tra i *1st Order Concepts*, è stato utilizzato NVivo (versione 10) per organizzare e analizzare i dati. Questo è stato fatto andando ad individuare le citazioni e le porzioni di testo (dei dati secondari e primari importati in NVivo) rilevanti ai fini dell'analisi, per poi assegnarle ad uno specifico nodo (*1st Order Concepts*). Dopo aver nominato i nodi, questi sono stati raggruppati in un secondo livello di analisi (*2nd Order Themes*). Per effettuare questa operazione è stato necessario un riesame dei dati che ha permesso un ulteriore affinamento dell'analisi. Infine l'identificazione di temi comuni e di relazioni tra i casi ha permesso l'identificazione del livello di astrazione (*Aggregate dimensions*). Questa tecnica non è lineare, ma è

formata da una "*recursive process-oriented, analytic procedure*" (Locke, 1996) che è continuata fino a quando è emersa una chiara comprensione delle relazioni tra le dimensioni di analisi.

Aggregando i *1st Order Concepts* nei *2nd Order Themes* si è incominciato ad individuare i temi o i collegamenti comuni all'interno e tra i casi (ad esempio, quali relazioni collegano alcuni concetti e in che modo) (Gioia et al, 2013). Infatti applicando l'approccio di analisi sistematica dei dati, sviluppato da Gioia e Corley (Gioia et al.2013), è stato possibile riconoscere le categorie teoriche (*2nd Order Themes*) emergenti dai dati. In accordo con la procedura standard di una *inductive research*, i *2nd Order Themes* emersi dai dati sono stati poi confrontati con la letteratura esistente (Gioia et al. 2013). "*Through an abductive sense-making process, going forth and back between the data and literature*" (Dubois e Gadde, 2002), sono state identificate le *Aggregate dimensions*, che evidenziano in maniera più formalizzata le relazioni esistenti tra le categorie teoriche (*2nd Order Themes*). Durante questa fase finale è stato effettuato un confronto incrociato dei casi, da cui sono emerse le attività chiave (*key activities*) degli stakeholder network durante il processo di costituzione delle imprese (comuni a tutti i casi).

Durante l'analisi dei dati si è passati dal *open coding* (Locke, 2001) a una codifica più astratta dei dati nelle dimensioni aggregate. Questa fase finale ha permesso di sviluppare un quadro teorico in grado di collegare i diversi concetti che emergono dai dati (Gioia et al., 2013).

## 4. Risultati

### 4.1 Gli stakeholder network e i loro impatti

L'analisi ha permesso l'individuazione delle tipologie di stakeholder network presenti nei casi e di cinque dimensioni teoriche che rappresentano le attività chiave (*Key Activities*) che gli stakeholder network supportano durante il processo di sviluppo delle imprese.

Per tipologia di rete si intendono i diversi tipi di stakeholder network che si formano durante il sustainable entrepreneurial process. Le tipologie emerse dai casi sono illustrate in tabella 3. Queste tipologie, permettono di identificare efficacemente i diversi gruppi di stakeholder che supportano la creazione e lo sviluppo delle sustainable enterprise e il loro contributo.

Tipologia di rete	Descrizione	Classificazione in base alla Social Network Theory			Casi in cui è significativo il ruolo della rete
<b>Rete personale</b>	Rete costituita da persone con cui si ha forte legame affettivo (amici, conoscenti e/o familiari)	Informale	Esterna	Legami forti	FindYourItaly
<b>Rete intra-organizzativa</b>	Rete costituita tra i membri dell'organizzazione(dipendenti, soci,	Informale	Interna	Legami forti o deboli	Sharing Retenergie

management)						
<b>Rete istituzionale</b>	Rete costituita con istituzioni statali	Formale	Esterna	Legami deboli	Sharing Mi.cibo	
<b>Rete con gli operatori del settore</b>	Rete costituita da coloro che operano nel settore di riferimento (come fornitori, competitor, etc.)	Formale	Esterna	Legami deboli	FindYourItaly Mi.cibo Retenergie	
<b>Rete con organizzazioni sociali</b>	Rete costituita con cooperative sociali e/o imprese sociali e/o associazioni no profit	Formale	Esterna	Legami deboli	FindYourItaly Sharing Mi.cibo Retenergie	
<b>Rete con investitori professionali</b>	Rete costituita con investitori professionali, quali banche o venture capital	Formale	Esterna	Legami deboli	Sharing Mi.cibo	
<b>Rete con utenti</b>	Rete costituita dagli utenti dell'impresa (coloro che usufruiscono dei servizi messi a disposizione dall'impresa e non sempre corrispondono ai clienti)	Informale	Esterna	Legami deboli	FindYourItaly Sharing Mi.cibo	

**Tabella 3: Tipologie di stakeholder network**

Queste tipologie sono legate alla classificazione derivante dalla Social Network Theory: la maggior parte sono esterne e caratterizzate da legami deboli, la ripartizione tra reti formali e informali è invece più bilanciata.

Per quanto riguarda gli impatti, la figura 1 mostra la struttura dei dati derivante dall'analisi dei casi che comprende *1st Order Concepts*, *2nd Order Themes* e *Aggregate dimensions* (coerentemente con Corley and Gioia, 2004; Gioia et al., 1994). In appendice è riportato un approfondimento sui dati a supporto delle dimensioni aggregate individuate. Come illustrato nella figura 1 sono state individuate cinque dimensioni principali o *Key Activities* su cui impattano gli stakeholder network: (1) Visualizing, (2) Funding resources (3) Concept improvement, (4) Scaling resources, (5) Stakeholders empowerment.

Come evidenziato da Shepherd e Williams (2014) la figura 1 "is not a causal or dynamic model, but rather is a representation of the concepts and their relationships that emerged from the data".

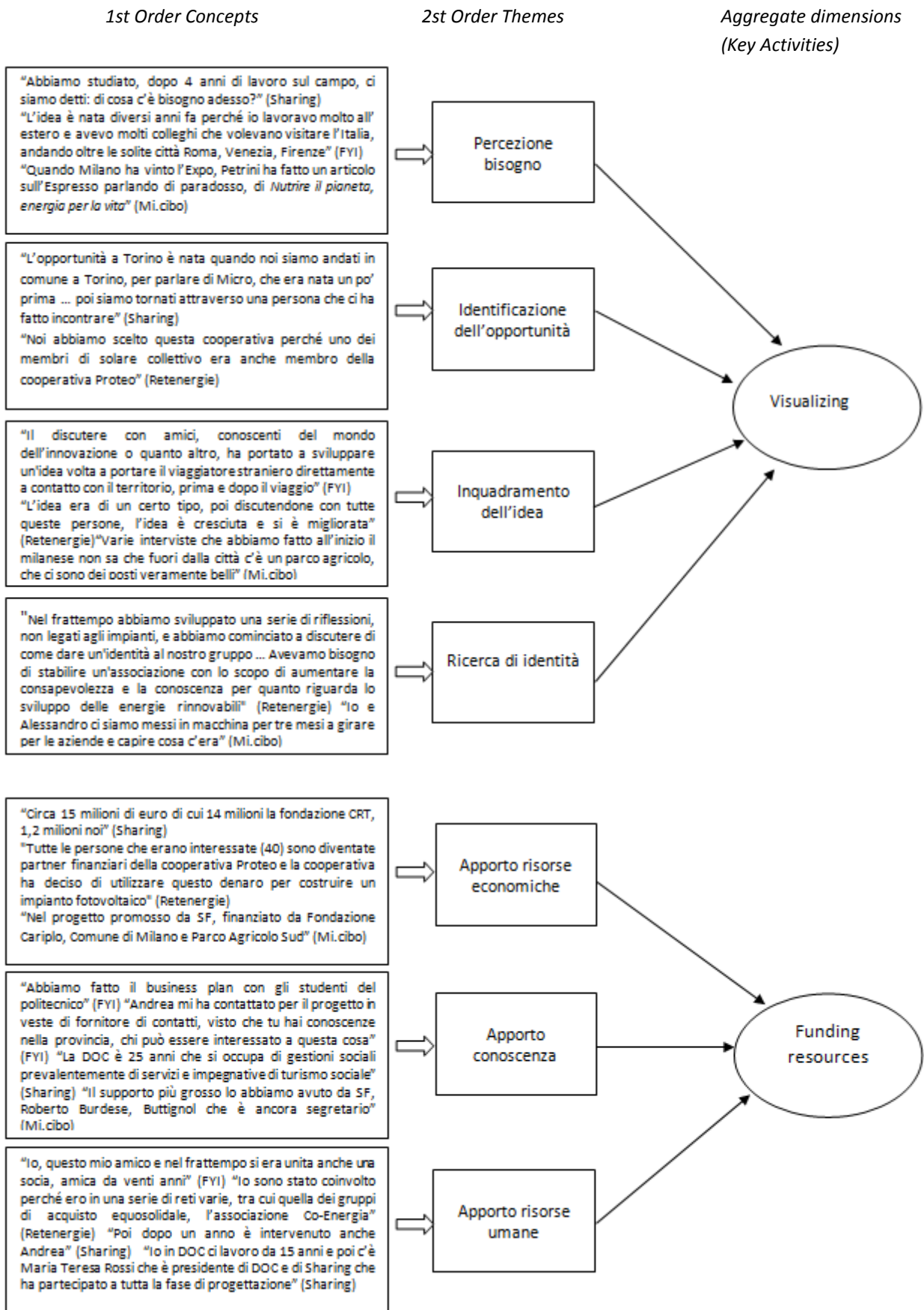


Fig. 1: Struttura dei dati

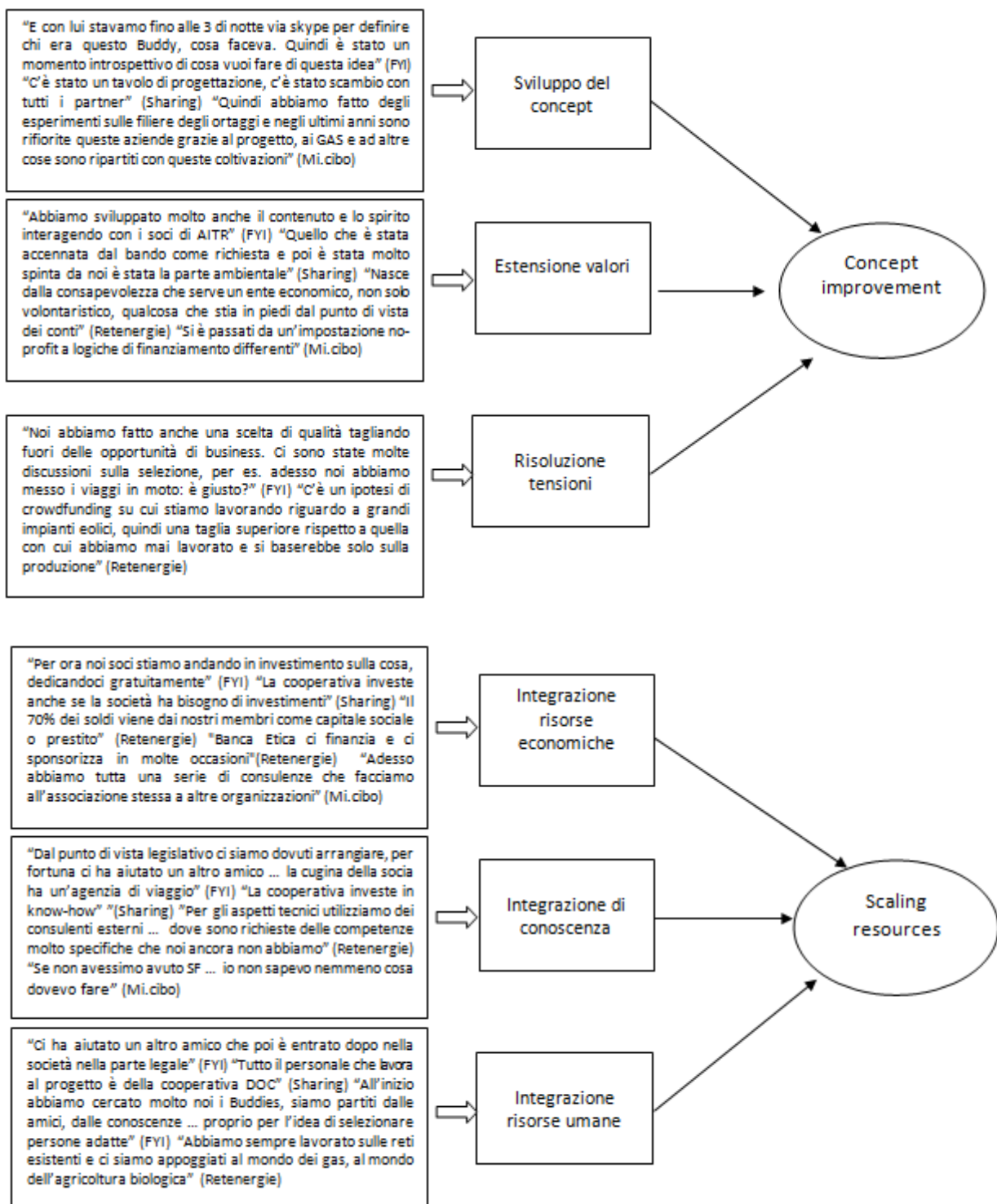


Fig.1 (Continuo)



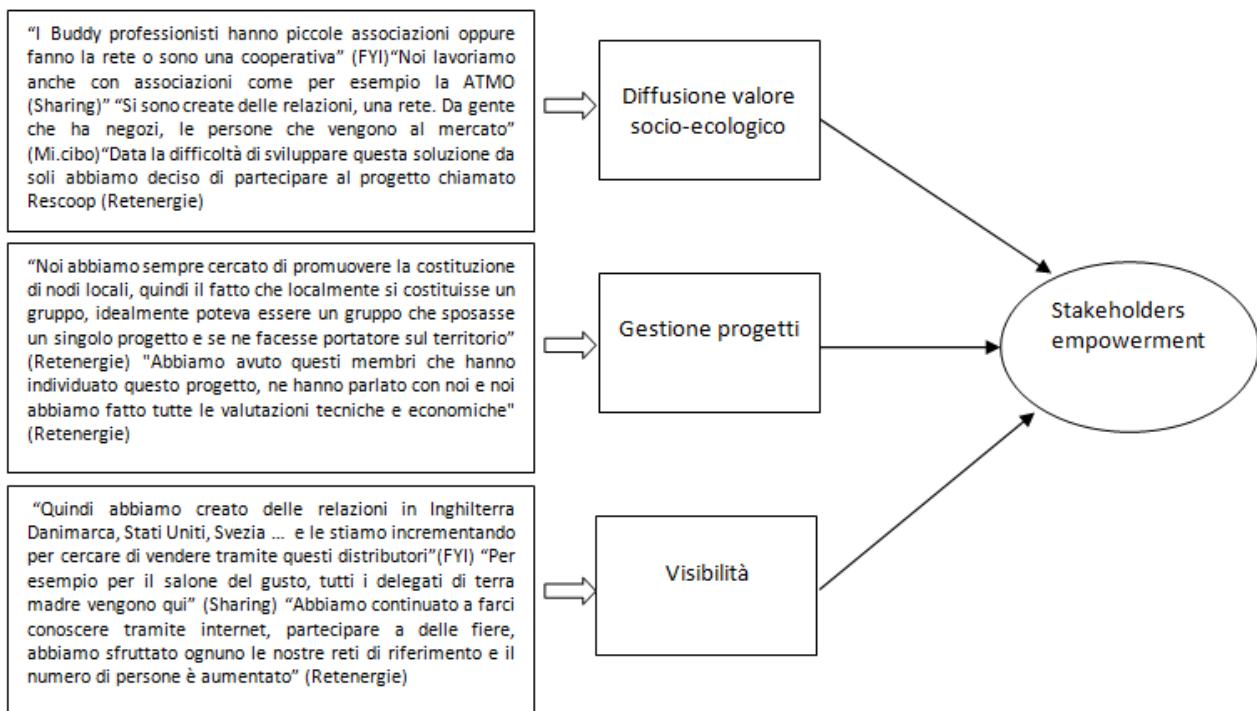


Fig. 1 (Continuo)

**Visualizing.** Nel processo di sviluppo di una sustainable enterprise inizialmente gli stakeholder network vengono utilizzati per la visualizzazione del concept. Infatti spesso i fondatori non avendo competenze professionali specifiche nel settore in cui si stanno inserendo ed inserendosi in settori ancora "nuovi", si affidano al giudizio di amici, conoscenti o addirittura estranei (con valori e obiettivi comuni) per verificarne la validità e la fattibilità e proseguire così nella realizzazione (*inquadramento dell'idea*). Inoltre le reti risultano particolarmente rilevanti per la *percezione del bisogno* e per *l'individuazione dell'opportunità*. In FindYourItaly la rete costituita da amici è stata fondamentale anche per la presa di coscienza dell'idea, mentre in Retenergie, lo stakeholder network (gruppo di persone unite da un obiettivo comune) ha giocato un ruolo determinante lungo tutta la fase di Visualizing, fino alla formalizzazione del gruppo (*ricerca di identità*).

**Funding resources.** L'accesso alle risorse è fondamentale per lo sviluppo del concept e come visto in letteratura le sustainable enterprise hanno maggiori difficoltà nella mobilitazione delle risorse. Quindi attraverso la costituzione di nuove reti e/o lo sfruttamento di quelle già esistenti, le imprese riescono a procurarsi le *risorse economiche*- capitale finanziario, le *risorse umane*- soci e membri dell'organizzazione e le *conoscenze*- know-how, esperienza, informazioni pubbliche e private. L'insieme di queste risorse risulta necessario per trasformare il concept iniziale in una vera e propria iniziativa imprenditoriale.

**Concept improvement.** L'interazione e il coinvolgimento delle reti contribuisce allo *sviluppo del concept*, che spesso comprende anche valori derivanti dal coinvolgimento di attori della rete (*estensione valori*). Inoltre il *superamento delle tensioni* tra visioni non sempre perfettamente allineate, porta a prendere decisioni che vanno a definire e caratterizzare ulteriormente il concept. Questo processo, spesso iterativo,

conduce a un miglioramento del business dell'impresa, in quanto gli obiettivi e le strategie sono stati delineati con un dettaglio maggiore, ottenendo il consenso interno dei membri dell'organizzazione. Inoltre l'estensione dei valori porta al perseguimento della *triple bottom line*.

**Scaling resources.** Una volta fondata l'organizzazione, per lo sfruttamento dell'opportunità è necessaria la mobilitazione di un numero maggiore di risorse. L'entrata sul mercato infatti richiede alle imprese di essere competitive, e per fare ciò, l'impresa ha bisogno di accedere ad ulteriori risorse. Risulta quindi necessaria l'integrazione delle risorse *economiche*- capitale finanziario, delle *risorse umane*- soci e membri dell'organizzazione e delle *conoscenze*- know-how, esperienza, informazioni pubbliche e private, attraverso la costituzione di stakeholder network con nuovi attori del sistema. In questa ricerca è stata differenziata l'attività di apporto di risorse per lo sviluppo del concept dall'attività di integrazione di risorse per lo sfruttamento dell'opportunità, in modo da evidenziare i diversi stakeholder network che supportano questi due tipi di attività.

**Stakeholders empowerment.** Gli stakeholder diventano essenziali per il successo della sustainable enterprise sul mercato. Infatti non apportano più solo risorse (finanziarie, umane e di conoscenza) all'impresa, ma diventano parte integrante della stessa. Mettono a disposizione i servizi attraverso cui la sustainable enterprise mira a diffondere l'impatto socio-ecologico creato (come ad esempio i servizi di supporto emotivo e psicologico offerti da Sharing e la possibilità di creare centri di distribuzione per Mi.cibo), contribuendo direttamente al raggiungimento dei suoi obiettivi. In questo modo la sustainable enterprise riesce a diffondere in maniera più efficiente ed efficace l'impatto socio-ecologico creato (*diffusione valore socio-ecologico*). Gli stakeholder condividendo i valori della sustainable enterprise sono maggiormente interessati a promuoverla sul mercato e ad accrescere il numero dei clienti dell'impresa (*visibilità*). Così l'impresa riuscirà anche ad imporsi in mercati a cui altrimenti avrebbe difficile accesso, come quello internazionale per FindYourItaly. Gli stakeholder divengono fondamentali anche nella *gestione dei progetti* della sustainable enterprise (dall'individuazione di possibili iniziative al loro sviluppo e finanziamento), come ad esempio nel caso di Retenergie.

## 4.2. Come gli stakeholder network si sviluppano durante il processo di creazione delle sustainable enterprise

In questa sezione verranno analizzate le modalità che portano alla formazione degli stakeholder network, esaminando tre dimensioni: la tipologia di rete attivata, i driver di sviluppo della rete e i fattori abilitanti tale sviluppo.

La **tipologia di rete** indica quali reti si vengono a formare rispetto alla fase del processo oggetto di analisi. I **driver** che portano alla creazione degli stakeholder network sono i motivi che spingono l'impresa a creare la rete. I **fattori abilitanti** sono le condizioni che facilitano la creazione degli stakeholder network. I driver e fattori abilitanti mostrano come nascono gli stakeholder network.

Le tabelle 4, 5 e 6 riassumono quali reti si formano durante il processo imprenditoriale e le motivazioni e le modalità che portano alla loro costituzione. Il processo è stato suddiviso in tre fasi seguendo la suddivisione proposta da Belz e Binder (2015): (1) Riconoscimento dell'opportunità, (2) Sviluppo dell'opportunità e (3) Sfruttamento dell'opportunità.

### Fase I : Riconoscimento dell'opportunità

Casi	Tipologia di Rete	Driver	Fattori abilitanti
<b>FindYourItaly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti personali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> <li>• Mancanza conoscenze di settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze personali del fondatore</li> </ul>
<b>Retenergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione investimento per costruzione impianto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blog del fondatore</li> <li>• Mailing list</li> </ul>
<b>Sharing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete istituzionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazioni precedenti</li> </ul>
<b>Mi.cibo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Reti istituzionali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> <li>• Mancanza conoscenza territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza sul territorio</li> <li>• Brand di un'organizzazione partner (Slow Food)</li> </ul>

**Tabella 4: Come e quali reti nascono nella fase di riconoscimento dell'opportunità**

La formazione di stakeholder network nella fase di riconoscimento dell'opportunità è spesso legata a contatti pregressi. Il fondatore di FindYourItaly si affida ad amici e conoscenti con esperienza nel settore del turismo (rete personale) e i fondatori di Sharing riescono a presentare il loro progetto al comune di Torino (rete istituzionale) perché avevano sviluppato dei rapporti di lavoro positivi grazie a esperienze precedenti. Per Mi.cibo, l'associazione Slow Food (rete con organizzazioni sociali) gioca un ruolo primario in questa fase, mettendo a disposizione, oltre alla sua reputazione e ai suoi contatti, due membri dell'associazione per il progetto e coinvolgendo due importanti partner per supportarne lo sviluppo: il Politecnico di Milano – dipartimento INDACO e l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo (reti istituzionali). Caso particolare è quello di Retenergie, dove si forma un gruppo informale di persone interessate alla costruzione di un impianto fotovoltaico grazie al web.

Le spinte a creare gli stakeholder network in queste fasi sono sostanzialmente legate alla percezione di un bisogno insoddisfatto e alla volontà di intraprendere una nuova attività per poterlo soddisfare. Questo bisogno è sia legato a una mancanza del mercato che al desiderio di promuovere stili di vita sostenibili.

## Fase II : Sviluppo dell'opportunità

Casi	Tipologia di Rete	Driver	Fattori abilitanti
<b>FindYourItaly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti personali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza conoscenze settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze personali del fondatore</li> <li>• Opportunità contest locali (Mind The Bridge e Innovits)</li> </ul>
<b>Retenergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione investimento per costruzione impianto</li> <li>• Mancanza conoscenze legali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viral Marketing</li> <li>• Partecipazione a fiere di settore</li> <li>• Presenza sul territorio</li> </ul>
<b>Sharing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete istituzionale</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza competenze tecniche</li> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazioni precedenti (CRT)</li> <li>• Esperienze precedenti sul territorio (Open011)</li> </ul>
<b>Mi.cibo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Reti istituzionali</li> <li>• Rete investitori professionali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> <li>• Mancanza conoscenza del territorio</li> <li>• Miglioramento servizi offerti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand di un'organizzazione partner (Slow Food)</li> <li>• Presenza sul territorio</li> </ul>

**Tabella 5: Come e quali reti nascono nella fase di sviluppo dell'opportunità**

Nella seconda fase il numero degli stakeholder network aumenta in maniera correlata alle risorse richieste dall'impresa. Infatti le motivazioni principali che portano alla creazione di nuove reti è la mancanza di risorse. Vengono coinvolti organismi professionali come incubatori (contest Mind The Bridge e Innovits a cui partecipa FindYourItaly) e Fondazioni (Mi.cibo e Sharing). Queste ultime sono soggetti filantropici che concedono contributi a fondo perduto per la realizzazione di progetti di utilità sociale, fornendo una forma di finanziamento in linea con gli obiettivi delle sustainable enterprise. L'accesso alle risorse messe a disposizione da questi enti è stato possibile grazie all'importanza dei soggetti coinvolti: Oltre Venture e l'associazione Slow Food. Le sustainable enterprise che nascono senza l'appoggio di realtà esistenti già affermate difficilmente possono accedere a tali enti e ad ingenti finanziamenti. In particolare nel caso di Sharing, Oltre Venture riesce a coinvolgere la fondazione CRT, con cui aveva già collaborato in passato. Retenergie si finanzia internamente grazie al supporto e al lavoro gratuito dei membri, mentre FindYourItaly grazie al supporto economico del fondatore e al lavoro gratuito dei soci. Le conoscenze necessarie per lo sviluppo del concept vengono acquisite prevalentemente dall'esterno in tutti i casi, coinvolgendo incubatori (FindYourItaly), altre organizzazioni (Sharing e Retenergie) e gli operatori del

settore (Mi.cibo). Un fattore abilitante importante per lo sviluppo degli stakeholder network risulta essere il territorio. Infatti in tutti i casi studio analizzati si cercano e sviluppano rapporti soprattutto con partner locali, sia per una questione logistica, sia perché essi hanno una maggiore conoscenza del territorio e della comunità locale su cui si vuole avere un impatto sociale/ambientale. Un esempio è il coinvolgimento della cooperativa D.O.C. nel caso di Sharing, che aveva già sviluppato un progetto chiamato Open011 sul territorio torinese, con caratteristiche comuni al social housing temporaneo. Inoltre l'esistenza di organizzazioni affermate che supportano la sustainable enterprise è di grande vantaggio per la costituzione degli stakeholder network, sia perché il rapporto con la stessa organizzazione fornisce importanti risorse e supporto all'impresa, sia perché facilita la nascita di ulteriori reti.

### Fase III : Sfruttamento dell'opportunità

Casi	Tipologia di Rete	Driver	Fattori abilitanti
<b>FindYourItaly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti personali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza conoscenze settore e legali</li> <li>• Bassa capacità nel attrarre il turista straniero</li> <li>• Attrazione fornitori qualificati</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze personali del fondatore</li> <li>• Reti costituite nella fase precedente</li> <li>• Presenza sul territorio</li> </ul>
<b>Retenergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dimensione</li> <li>• Impossibilità vendere energia ai soci</li> <li>• Mancanza conoscenza settore</li> <li>• Condivisione costi di gestione</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti costituite nella fase precedente</li> <li>• Media</li> </ul>
<b>Sharing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete istituzionale</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione con il quartiere</li> <li>• Miglioramento servizi offerti</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti costituite nella fase precedente</li> <li>• Presenza sul territorio</li> </ul>
<b>Mi.cibo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dimensione</li> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posizione strategica sul territorio (connettore tra città e campagna)</li> </ul>

**Tabella 6: Come e quali reti nascono nella fase di sfruttamento dell'opportunità**

Nella fase di Sfruttamento dell'opportunità il numero delle reti aumenta, anche se con un incremento minore rispetto alla fase precedente. In tutti i casi vengono coinvolti fornitori e/o utenti con lo scopo di creare una rete in grado di diffondere più efficacemente e efficientemente il valore sociale creato dall'impresa. Sempre con questo obiettivo viene coinvolto un numero rilevante di associazioni/cooperative sociali. Infatti attraverso il rafforzamento del legame con gli stakeholder l'impresa mira a diffondere l'impatto sociale/ambientale creato. Inoltre la risoluzione dei problemi sarà più efficace se vengono coinvolte direttamente nell'organizzazione le persone interessate. In questa fase sono le relazioni costituite nelle fasi precedenti, che, vedendo gli effetti positivi derivanti dalla rete, abilitano la nascita di nuovi legami con l'impresa. Un driver importante per la creazione di nuove reti è la possibilità di sfruttare opportunità che altrimenti non sarebbero possibili per via della dimensione dell'impresa (Mi.cibo e Retenergie). La rete infatti permette di sfruttare i vantaggi derivanti da un aumento di dimensione, pur non modificando la reale grandezza delle imprese. Inoltre in tutti i casi alcune reti vengono create perché necessarie per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Anche in questa fase un fattore che abilita la formazione di uno stakeholder network è la presenza di una particolare organizzazione o gruppo di persone sul territorio che si vuole fare promotore dei valori e degli obiettivi dell'azienda, andandone anche a potenziare l'impatto sociale.

### 4.3. Come gli stakeholder network contribuiscono al processo di creazione delle sustainable enterprise

Oltre alle key activities prima evidenziate, l'analisi dei dati ha portato ad individuare il contributo degli stakeholder network in termini di capitale sociale.

L'impatto degli stakeholder network sulle key activities e sul capitale sociale dell'impresa è stato esaminato nelle diverse fasi del processo di creazione delle sustainable enterprise (tabelle 7, 8 e 9) come già fatto per quanto riguarda i driver e i fattori abilitanti.

#### Fase I : Riconoscimento dell'opportunità

Casi	Tipologia di Rete	Key activities influenzate dalla rete	Capitale Sociale apportato dalle reti
<b>FindYourItaly</b>	• Reti personali	• Visualizing	• Conoscenza • Supporto emotivo
<b>Retenergie</b>	• Rete intra-organizzativa	• Visualizing	• Conoscenza
<b>Sharing</b>	• Rete intra-organizzativa • Rete istituzionale	• Visualizing	• Conoscenza • Infrastruttura
<b>Mi.cibo</b>	• Rete organizzazioni sociali • Reti istituzionali • Rete operatori del settore	• Visualizing	• Conoscenza • Risorse umane

**Tabella 7: Contributo fornito dagli stakeholder network nella fase di riconoscimento dell'opportunità**

Le reti personali e intra-organizzative, che si formano nella prima fase di riconoscimento dell'opportunità, supportano l'attività di *Visualizing*. Grazie a queste reti risulta quindi possibile visualizzare il concept: legare la percezione di un bisogno socio-ecologico a un'opportunità imprenditoriale. Grazie alla conoscenza e al supporto emotivo trasmessi tramite le reti, i fondatori acquisiscono consapevolezza e fiducia nel potenziale della loro idea, che subisce un primo perfezionamento. Secondo Nohira (1992) nella prima fase del processo (riconoscimento dell'opportunità) si cercano contatti con persone con cui si condividono interessi comuni (caso Retenergie) e questi legami sono utili per testare l'idea e ottenere sostegno (caso FindYourItaly). Casi più particolari sono invece quelli di Mi.cibo e Sharing. Nella letteratura sugli stakeholder network, non vengono presi in considerazione casi in cui un'azienda nasca da organizzazioni già esistenti, quindi non si trovano riferimenti riguardo il loro impatto nello sviluppo dell'azienda stessa. In questi casi l'idea emerge all'interno di organizzazioni già esistenti, grazie all'interazione dei membri, e si utilizzano poi altre reti (istituzionale e con operatori del settore) per ottenere le risorse necessarie (conoscenze e infrastrutture) per passare alla fase successiva (sviluppo dell'opportunità). Inoltre un certo numero di studi documentano che gli imprenditori utilizzano costantemente le reti per avere idee e raccogliere informazioni che gli permettano di riconoscere le opportunità imprenditoriali (Birley, 1985; Smeltzer et al, 1991; Singh et al, 1999; Hoang e Young, 2000).

## Fase II : Sviluppo dell'opportunità

Casi	Tipologia di Rete	Key activities influenzate dalla rete	Capitale Sociale
<b>FindYourItaly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti personali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funding resources</li> <li>• Concept improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse umane</li> </ul>
<b>Retenergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizing</li> <li>• Funding resources</li> <li>• Concept improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse finanziarie</li> </ul>
<b>Sharing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete istituzionale</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funding resources</li> <li>• Concept improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse Finanziarie</li> <li>• Risorse umane</li> </ul>
<b>Mi.cibo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Reti istituzionali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funding resources</li> <li>• Concept improvement</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse finanziarie</li> <li>• Infrastrutture</li> </ul>

**Tabella 8: Contributo fornito dagli stakeholder network nella fase di sviluppo dell'opportunità**

Le reti personali, istituzionali, con organizzazioni sociali e con investitori professionali supportano l'attività di *Funding resources*. La rete con investitori professionali apporta le risorse finanziarie necessarie per lo sviluppo del business (Mi.cibo e Sharing). Nel caso in cui non si riesca a costituire una rete con investitori

professionali, le risorse finanziarie per lo sviluppo del concept vengono apportate dalle reti personali (Retenergie e FindYourItaly). Le reti istituzionali e con organizzazioni sociali apportano invece infrastrutture (Mi.cibo) e conoscenza (tutti i casi). Avendo maggiori difficoltà di accesso alle risorse rispetto alle imprese tradizionali (Austin et al., 2006), le reti diventano una fonte fondamentale di risorse per lo sviluppo del concept (Funding resources). Non potendo contare su sviluppate competenze di business e di settore (Retenergie, FindYourItaly e Mi.cibo; solo di settore per Sharing), i fondatori creano reti esterne per sopperire a queste carenze (Spear, 2006). Infatti dati i vincoli delle sustainable enterprise, è fondamentale per il sustainable entrepreneur sviluppare una vasta rete di sostenitori, grazie alla capacità di comunicare l'impatto sostenibile dell'impresa, in modo da poterne sfruttare le risorse (Austin et al. 2006). Questo porta anche allo sviluppo e alla condivisione di nuova conoscenza. Le social enterprise possono ottenere un vantaggio strategico, se sono in grado di accrescere e rafforzare la conoscenza che i loro interlocutori esterni mettono a disposizione (FindYourItaly, Retenergie, Sharing e Mi.cibo). Inoltre, le relazioni organizzative spesso comportano lo scambio di conoscenze (Schiuma et al., 2005). Di conseguenza, un frequente scambio di conoscenze tra una social enterprise e dei soggetti esterni aiuta ad articolare e sfidare conoscenze esistenti, per la nuova creazione di conoscenza nei processi di innovazione (Eric Kong, 2010).

In questa fase inoltre, le reti intra-organizzative e con organizzazioni sociali supportano la fase di *Concept improvement*. Infatti queste reti supportano il rafforzamento del concept, grazie alla risoluzione delle tensioni (reti intra-organizzative) e all'apporto di nuovi valori (reti intra-organizzative e con organizzazioni sociali). Le fasi coinvolte in questa attività sono quelle di sviluppo e di sfruttamento dell'opportunità. Come sostenuto da Päivi et al. (2011), anche nei casi studio analizzati, le reti sostenibili influenzano la sostenibilità della rete stessa, migliorando la dimensione sociale ed ecologica della sostenibilità a livello di rete. Questo può avvenire sia perché i valori e la visione dell'imprenditore si diffondono nella rete (Retenergie), sia perché gli stessi clienti e fornitori (FindYourItaly) spingono per una maggiore sostenibilità (Gregory e Kay, 2012). Oppure, caso non citato in letteratura, perché si formano legami con associazioni/cooperative sociali, che diffondono i loro valori nella rete (Mi.cibo e Sharing). Inoltre secondo Choi e Gray (2008) per mantenere il proprio business in linea con i valori che ne stanno alla base, le sustainable enterprise spesso devono sottostare a dei vincoli socio-ecologici (caso Retenergie e FindYourItaly), che possono portare alla nascita di tensioni. Secondo Doherty et al. (2014) la partnership con altri attori del sistema (sia dello stesso settore, che di settori diversi) è un elemento importante per la risoluzione di queste tensioni, infatti potendo contare sulla complementarità delle risorse dei partner, il risultato previsto è che entrambi i partner guadagnano dalla partnership (Sharing e Retenergie).

Secondo il processo imprenditoriale di Belz e Binder (2015) le sustainable enterprise sviluppano prima una duplice mission, che poi nel tempo grazie all'integrazione di un terzo valore si trasforma nella *triple bottom line*. Anche nei casi analizzati in questa tesi la *triple bottom line* si raggiunge col passare tempo e grazie



all'interazione con gli stakeholder network. A differenza di quanto sostenuto da Belz e Binder (2015) però, l'ultimo elemento che si sviluppa può anche essere la sostenibilità economica (Retenergie e Mi.cibo).

### Fase III : Sfruttamento dell'opportunità

Casi	Tipologia di Rete	Key activities influenzate dalla rete	Capitale Sociale
<b>FindYourItaly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti personali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scaling resources</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse umane</li> <li>• Risorse finanziarie</li> <li>• Clienti</li> </ul>
<b>Retenergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept improvement</li> <li>• Scaling resources</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse Finanziarie</li> <li>• Risorse umane</li> <li>• Clienti</li> </ul>
<b>Sharing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete istituzionale</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scaling resources</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse finanziarie</li> <li>• Risorse umane</li> <li>• Clienti</li> </ul>
<b>Mi.cibo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scaling resources</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse finanziarie</li> <li>• Infrastrutture</li> <li>• Clienti</li> </ul>

**Tabella 9: Contributo fornito dagli stakeholder network nella fase di sfruttamento dell'opportunità**

Le reti con operatori del settore e intra-organizzative supportano l'attività di *Scaling resources*. Per essere operative e competitive sul mercato le imprese devono avere accesso a un più ampio numero di risorse (finanziarie, umane e conoscenze) rispetto alle fasi precedenti. Infatti secondo Spear (2006) l'utilizzo degli stakeholder network può portare al superamento della carenza di risorse in un ambiente ostile, come può essere quello delle sustainable enterprise, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi e da una maggiore difficoltà di accesso al capitale. Quindi risulta opportuno integrare le risorse esistenti costituendo nuovi stakeholder network o ampliando quelli già esistenti. Nei casi analizzati le risorse vengono integrate soprattutto attraverso l'aumento della rete inter-organizzativa (FindYourItaly, Retenergie e Sharing) oppure attraverso la creazione di nuove reti con gli operatori del settore (Retenergie, Mi.cibo, FindYourItaly). In letteratura non si trova una differenza tra l'apporto di risorse per lo sviluppo del concept e l'integrazione di risorse per lo sfruttamento dell'opportunità. Viene solamente sottolineata la generica importanza degli stakeholder network nella mobilitazione delle risorse necessarie per la sustainable entrepreneurship (Austin et al., 2006).

Le reti inter-organizzative, con gli operatori del settore, con gli utenti e con le organizzazioni sociali supportano l'attività di *Stakeholders empowerment*. Questi sono i principali gruppi di stakeholder che contribuiscono a diffondere il valore socio-ecologico creato dall'impresa, migliorandone i servizi e aiutandola ad aumentare la visibilità, grazie alla loro presenza sul territorio. Attraverso la loro collaborazione le imprese riescono ad aumentare il loro impatto sociale e a raggiungere un numero maggiore di persone. Secondo Alvord, Brown e Letts (2004) alle social enterprise è richiesto di connettere una molteplicità di stakeholder e Dufays e Huybrechts (2014) sostengono che questa sia una caratteristica distintiva delle social enterprise rispetto alla loro controparte commerciale. Infatti le social enterprise favorendo la collaborazione tra i diversi attori, riescono a diffondere più efficacemente il valore sociale creato. D'altra parte secondo Lumpkin et al. (2013) un problema sociale per essere risolto deve considerare la comunità coinvolta, così le social enterprise coinvolgendo direttamente queste persone sono maggiormente efficaci nella risoluzione dei loro problemi. Inoltre il fatto che una sustainable enterprise abbia come obiettivo la creazione di valore per l'ambiente e per la società, porta all'assenza di disincentivi nel collaborare con altre aziende (come la divisione dei profitti) in quanto il beneficio non è da dividere tra i soci, ma è della comunità. Infine creare una grande rete intorno all'organizzazione è un modo per ottenere anche altri vantaggi, come quelli derivanti dalla dimensione (Retenergie, FindYourItaly e Mi.cibo), incluse le economie di scala (Borzaga e Solari, 2001). In letteratura viene anche evidenziata la generazione di innovazione dovuta a questo approccio multi-stakeholder (Pestoff, 1995): l'innovazione consiste nella "internalizzazione" degli stakeholder, cioè nel passaggio da una visione tradizionale degli stakeholder come soggetti esterni (che spesso generano costi per l'organizzazione) ad una nuova visione che si concentra sulla partecipazione di questi soggetti nell'organizzazione come componenti interni (Retenergie, FindYourItaly, Mi.cibo e Sharing).

## 5. Discussione: origine e contributo degli stakeholder network

Nella tabella 10 è riportata la sintesi dei risultati ottenuti. Per ciascuna tipologia di rete individuata, sono indicati i driver della rete, i fattori abilitanti la creazione della rete, le key activities facilitate dalla rete, le fasi in cui è più utile il contributo della rete e i casi in cui è significativo il ruolo di questa rete.

Tipologia di Rete	Driver della rete	Fattori abilitanti la creazione della rete	Capitale Sociale apportato dalla rete	Key activities facilitate dalla rete	Fasi in cui è più utile il contributo della rete	Casi in cui è significativo il ruolo di questa rete
<b>Reti personali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza conoscenza del settore</li> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze personali del fondatore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto emotivo</li> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizing</li> <li>• Funding resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconoscimento</li> <li>• Sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FindYourItaly</li> </ul>
<b>Rete intra-organizzativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza conoscenza del settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Web</li> <li>• Collaborazioni precedenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse Finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizing</li> <li>• Concept improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconoscimento</li> <li>• Sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenergie</li> <li>• Sharing</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> <li>• Condivisione costi</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti costituite nelle fasi precedenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scaling resources</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>		
<b>Rete organizzazioni sociali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> <li>• Mancanza conoscenze</li> <li>• Integrazione con il territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza sul territorio</li> <li>• Reti costituite nelle fasi precedenti</li> <li>• Collaborazioni /Esperienze precedenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Infrastrutture</li> <li>• Clienti</li> <li>• Risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept improvement</li> <li>• Funding resources</li> <li>• Stakeholders Empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo</li> <li>• Sfruttamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing</li> <li>• FindYourItaly</li> <li>• Retenergie</li> <li>• Mi.cibo</li> </ul>
<b>Rete istituzionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> <li>• Mancanza conoscenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazioni precedenti</li> <li>• Brand di un'organizzazione partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruttura</li> <li>• Risorse Finanziarie</li> <li>• Conoscenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizing</li> <li>• Funding resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconoscimento</li> <li>• Sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing</li> <li>• Mi.cibo</li> </ul>
<b>Rete operatori del settore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dimensione</li> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> <li>• Mancanza conoscenza</li> <li>• Bassa capacità di attrazione clienti/fornitori</li> <li>• Miglioramento servizi offerti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza sul territorio</li> <li>• Posizione strategica sul territorio</li> <li>• Reti costituite nelle fasi precedenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse Finanziarie</li> <li>• Clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholders empowerment</li> <li>• Scaling resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sfruttamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi.cibo</li> <li>• FindYourItaly</li> <li>• Retenergie</li> </ul>
<b>Rete investitori professionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appoggio di organizzazioni affermate sul mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risorse Finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funding resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing</li> <li>• Mi.cibo</li> </ul>
<b>Rete utenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> <li>• Miglioramento servizi offerti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza sul territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept improvement</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sfruttamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing</li> <li>• Mi.cibo</li> <li>• FindYourItaly</li> </ul>

**Tabella 10: Sintesi dei risultati**

Le reti personali si formano per ovviare alla mancanza di conoscenza dei fondatori delle sustainable enterprise e per supportarli emotivamente nella loro iniziativa. Nascono grazie a conoscenze personali dei fondatori, che decidono di affidarsi a amici e/o a parenti per ottenere importanti risorse, necessarie sia per la visualizzazione dell'idea (Visualizing), attraverso lo scambio di conoscenza e il supporto emotivo, sia per l'accesso a risorse umane e conoscenze di settore per lo sviluppo del concept (Funding resources). Servono in particolare nelle prime due fasi di riconoscimento e sviluppo dell'opportunità.

Le reti intra-organizzative nascono grazie a conoscenze precedenti (collaborazioni precedenti o reti costituite nelle fasi precedenti) oppure grazie al web. Si formano per ovviare alla mancanza di conoscenza e di risorse finanziarie. In alcuni casi, come quello delle cooperative, nascono anche per diffondere l'impatto socio-ecologico della sustainable enterprise, in quanto i membri della cooperativa sono anche gli utenti della stessa. La rete inter-organizzativa è fondamentale per le attività di Visualizing e Concept improvement, in quanto i membri supportano la visualizzazione dell'idea e la sviluppano fino a farla diventare un business sostenibile. Inoltre questa rete supporta anche le attività di Funding resources e Scaling resources, attraverso l'apporto di risorse economiche e di conoscenza. Infine nelle cooperative, dove i membri risultano essere gli stakeholder più importanti della sustainable enterprise, facilita lo Stakeholder empowerment. Queste reti servono in particolare nelle fasi di sviluppo e riconoscimento dell'opportunità.

Le reti con organizzazioni sociali nascono per diffondere l'impatto socio-ecologico della sustainable enterprise, per integrare maggiormente l'impresa con il territorio circostante e per sviluppare conoscenze socio-ambientali. Sono fondamentali per l'attività di Concept improvement, in quanto grazie alle conoscenze socio-ambientali che mettono a disposizione, spesso influenzano i valori delle sustainable enterprise. Contribuiscono a supportare anche le attività di Funding resources (attraverso l'apporto di risorse umane, infrastrutture e conoscenze) e di Stakeholders empowerment (dando maggiore visibilità all'azienda, aumentandone quindi il numero di clienti). Sono maggiormente utili per le fasi di sviluppo e sfruttamento dell'opportunità.

Le reti istituzionali si formano per supportare la nascita di iniziative imprenditoriali sostenibili e per fornire le risorse necessarie per la costituzione della sustainable enterprise (finanziarie, di conoscenza e infrastrutture). Nascono grazie alla presenza di organizzazioni affermate sul mercato che appoggiano le sustainable enterprise. Sono utili per supportare le attività di Funding Resources e di Visualizing nelle fasi di riconoscimento e di sviluppo dell'opportunità.

Le reti con gli operatori del settore si formano per ovviare a diverse difficoltà della sustainable enterprise (accesso alle risorse, impedimenti legati alla dimensione dell'impresa e bassa capacità di attrazione di clienti e/o fornitori), per poter offrire un servizio migliore ai clienti e per diffondere l'impatto socio-ecologico dell'impresa. Nascono grazie alle reti costituite nelle fasi precedenti oppure grazie alla presenza degli operatori sul territorio locale. Apportano le seguenti risorse: conoscenza, risorse finanziarie e clienti. Supportano le attività di Scaling resources e Stakeholders empowerment e sono particolarmente utili nella fase di sfruttamento dell'opportunità.

Le reti con gli investitori professionali vengono costituite per l'accesso alle risorse finanziarie e nascono grazie all'appoggio di organizzazioni affermate sul mercato. Apportano risorse finanziarie e facilitano l'attività di Funding Resources nella fase di sviluppo dell'opportunità.

Le reti con gli utenti si costituiscono per diffondere l'impatto socio-ecologico della sustainable enterprise e per migliorarne i servizi, grazie a feedback sull'andamento dell'attività. Si formano grazie alla presenza degli utenti sul territorio locale e apportano conoscenze e idee a supporto delle attività di Stakeholder empowerment e Concept improvement. Sono utili nella fase di sfruttamento dell'opportunità.

## 6. Conclusioni

Dai risultati dell'analisi emerge che durante il processo di sviluppo delle imprese si creano diverse tipologie di stakeholder network: dalle reti personali alle reti istituzionali, alle reti con i clienti.

Inizialmente queste reti si costituiscono grazie alle conoscenze e alle esperienze precedenti dei fondatori, poi la necessità di acquisire maggiori risorse abilita il coinvolgimento di un numero maggiore di attori. Viene dunque confermato il ruolo importante nell'accesso alle risorse che gli stakeholder network svolgono per le sustainable enterprise, in accordo con quanto detto in letteratura (e.g. Austin et al., 2006 e Mair e Marti, 2006).

Dalla ricerca emerge inoltre un modello delle key activities che gli stakeholder network supportano nel processo di sviluppo delle sustainable enterprise. Queste sono state poi messe in relazione con il processo di creazione di una nuova impresa e con il capitale sociale apportato dagli stakeholder network. Da questo modello emerge un aspetto nuovo degli stakeholder network rispetto alla letteratura esistente: esse contribuiscono anche a rendere i fondatori consapevoli del potenziale della loro idea e a farla emergere (Visualizing) e a affinare il concept (Concept improvement).

Per quanto riguarda i limiti della ricerca e i suoi possibili sviluppi futuri, innanzitutto il campione utilizzato per questo studio è limitato all'analisi di quattro casi italiani. Quindi nonostante questi presentino una forte evidenza a sostegno delle conclusioni riportate, bisogna tener conto che fanno riferimento a un campione limitato, sia di numero che di contesto. Inoltre nonostante i casi studio siano stati selezionati accuratamente, tenendo conto di diversi vincoli, nella raccolta dei dati non è stato semplice trovare informazioni riguardanti le dinamiche che hanno portato alla costituzione degli stakeholder network. Più facile è stata la raccolta di dati riguardanti la tipologia degli stakeholder network coinvolti e il loro ruolo sul processo di sviluppo del business. Alla luce di quanto detto si può concludere che i risultati presentati in questa tesi forniscono delle prime indicazioni sulla costituzione degli stakeholder network e sui loro impatti che meritano ulteriori approfondimenti.

In particolare, sarebbe utile selezionare dei casi studio di sustainable enterprise che hanno sviluppato stakeholder network differenti e che appartengono allo stesso settore, in modo da fornire una descrizione più precisa delle diverse tipologie di stakeholder network che possono supportare uno specifico settore. Inoltre un altro potenziale ambito di ricerca potrebbe essere la relazione tra le sustainable enterprise basate su innovazioni tecnologiche e gli stakeholder network. Infatti dall'analisi della letteratura era emerso un utilizzo maggiore degli stakeholder network per le imprese basate su innovazioni tecnologiche, e questo

potrebbe risultare un interessante ambito di ricerca futuro. Un altro possibile tema che sarebbe interessante approfondire è il legame tra gli stakeholder network e le tensioni derivanti dalla *triple bottom line*. Dai casi è emerso che, grazie a queste reti e alle risorse da loro apportate, l'impresa riesce a ridurre le tensioni derivanti dalla molteplicità di obiettivi da raggiungere (*triple bottom line*), equilibrando più efficacemente le risorse a disposizione. In letteratura manca un approfondimento a riguardo che sarebbe interessante indagare.

# Introduzione

---

La tesi proposta fa parte di una ricerca più ampia, legata al progetto europeo “*Eu-InnovatE*”. Si tratta di un progetto di ricerca interdisciplinare della durata di tre anni, che affronta gli ostacoli e le prospettive future degli stili di vita sostenibili e della green economy in Europa. L'idea chiave è quella di indagare la creatività, l'innovazione e i ruoli imprenditoriali degli utenti nello sviluppo di nuovi prodotti, servizi e sistemi sostenibili. Il progetto include la partecipazione di 13 università europee, tra cui il Politecnico di Milano.

L'obiettivo principale è quello di individuare i meccanismi e gli approcci aziendali che possono consentire la creazione di nuove imprese orientate alla sostenibilità, migliorando così la competitività in Europa. Il progetto è in linea con la strategia europea 2020, intrapresa per rilanciare l'economia dell'UE e che prevede il raggiungimento, entro il 2020, di cinque obiettivi ambiziosi, in materia di occupazione, innovazione, istruzione, integrazione sociale ed energia/clima.

In particolare questa tesi si inserisce nel *work package 4 (WP4)*, che si focalizza sulle sustainable enterprise, cioè quelle imprese che perseguono contemporaneamente obiettivi economici, sociali e ambientali (*triple bottom line*). Infatti il lavoro di ricerca correlato al WP4 vuole mettere in evidenza le grandi potenzialità che la sustainable entrepreneurship offre per una crescita intelligente, sostenibile e solidale dell'Europa nei prossimi anni. Nel dettaglio questo lavoro di ricerca vuole indagare il ruolo degli user sustainability entrepreneurs: il processo da user innovation a user entrepreneurship, con una particolare attenzione per la sostenibilità. Quanto descritto sopra è il contesto di ricerca nel quale si inserisce questa tesi. La sostenibilità e lo sviluppo sostenibile sono concetti che stanno ottenendo una maggiore attenzione sia nel discorso pubblico che nella ricerca accademica. Non solo perché auspicano il benessere dell'ambiente a lungo termine, ma anche perché hanno come obiettivo finale lo sviluppo dell'intera società. Infatti lo sviluppo sostenibile è costituito da tre differenti elementi: la sostenibilità ambientale, la sostenibilità economica e la sostenibilità sociale, che rappresentano le basi di un nuovo settore emergente dell'imprenditoria, la sustainable entrepreneurship. In questo periodo di crisi economica e ambientale risulta fondamentale supportare un'economia responsabile verso l'ambiente e la società.

*“Sustainable was not only used in the context of the triple bottom line, but also with regard to financial development, longevity or stability of a business” (Morris, 2001)*

Negli ultimi anni sembra che la ricerca della sostenibilità stia interessando tutti gli attori del sistema: le aziende studiano l'impatto ambientale dei loro prodotti/servizi per mantenerlo sotto determinati livelli di accettabilità e si impegnano in campagne sociali per migliorare la loro immagine con i clienti (Corporate Social Responsibility); i cittadini sono più attenti a quello che comprano: meglio se “amico dell'ambiente”, bio o equosolidale; i governi impongono misure a favore della sostenibilità: riduzione degli sprechi, del

consumo di energia e dell'inquinamento. Complice la crisi economica e il continuo degrado ambientale, questa continua ricerca della sostenibilità viene vista come una possibile via di uscita per aumentare la competitività delle imprese e aiutare l'ambiente e il territorio.

Da queste premesse iniziali deriva il tema di questa ricerca: *come promuovere e sostenere la nascita delle sustainable enterprise?*

Dato il ruolo che le sustainable enterprise giocano nella crescita della società, risulta opportuno andare a indagare cosa favorisce la loro nascita e ne supporta lo sviluppo. Lo scopo finale di questa tesi è quello di poter fornire agli imprenditori elementi utili per la creazione di un business sostenibile. Per questo motivo il primo passo è stato quello di analizzare la letteratura riguardante le sustainable enterprise, in modo da individuarne caratteristiche e differenze, rispetto all'imprenditorialità tradizionale.

La risposta "classica" al tema di ricerca esposto precedentemente sarebbe: grazie al supporto e agli investimenti di venture capital, incubatori e business angel. Dall'indagine sulle sustainable enterprise è però emerso che queste hanno maggiori difficoltà di accesso alle risorse rispetto a quelle tradizionali, e che quindi difficilmente possono contare sugli operatori specializzati citati precedentemente. Per le sustainable enterprise infatti un ruolo di primo d'ordine è ricoperto dagli stakeholder network. Grazie alle relazioni di fiducia che l'impresa instaura sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione con i vari attori del sistema, riesce ad ovviare alla mancanza di risorse che ne pregiudicherebbe lo sviluppo. Così facendo l'impresa potrà anche ridurre le tensioni derivanti dalla molteplicità di obiettivi da raggiungere (*triple bottom line*), equilibrando più efficacemente le risorse a disposizione.

Data l'importanza degli stakeholder network nello sviluppo delle sustainable enterprise si è proseguito con l'analizzare la letteratura riguardante proprio questo tipo di relazioni, prendendo in considerazione il contesto dell'imprenditorialità tradizionale e della sustainable entrepreneurship. Da questa analisi sono emerse delle lacune presenti nella letteratura, che questa tesi ha lo scopo di indagare, fornendo utili suggerimenti sulla nascita e la formazione degli stakeholder network.

L'output finale di questa tesi è un modello delle key activities supportate dagli stakeholder network, che mostra il ruolo che gli stakeholder network giocano durante il processo di sviluppo delle sustainable enterprise, la tipologia degli stakeholder network e le modalità con le quali si costituiscono. Questo rappresenta uno schema dell'evoluzione degli stakeholder network che può supportare i futuri sustainable entrepreneur nello sviluppo del loro business. Inoltre questa tesi suggerisce ai policy maker di sostenere la nascita e agevolare la gestione degli stakeholder network, se il loro obiettivo è quello di supportare la nascita e lo sviluppo delle sustainable enterprise.



# Capitolo 1 – SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

---

*Per comprendere il contesto delle ricerca è opportuno analizzare nel dettaglio il concetto di sostenibilità. In questo primo capitolo verrà discusso il significato di sviluppo sostenibile: quando questo termine è nato e come si è diffuso. Successivamente verranno introdotte le diverse categorie dell'imprenditorialità che sono collegate al concetto di sustainable entrepreneurship: tradizionale, sociale e ambientale. Infine la sustainable entrepreneurship verrà analizzata nel dettaglio, discutendo le varie caratteristiche (in paragone con l'imprenditorialità tradizionale) e il processo imprenditoriale.*

*Per l'analisi delle sustainable enterprise è stata utilizzata anche la letteratura riguardante le social enterprise, concetto che ha molte affinità con le sustainable enterprise e che è stato trattato con maggiore dettaglio da diversi autori.*

# 1.1 Origine del concetto di sviluppo sostenibile

---

Per spingere la comunità internazionale a perseguire la via dello sviluppo sostenibile, le Nazioni Unite istituirono la Commissione Brundtland, chiamata così in onore del ministro norvegese, Gro Harlem Brundtland. La commissione Brundtland è stata fondata per affrontare a livello internazionale il tema della sostenibilità e per comunicare la necessità di politiche a livello mondiale a favore dello sviluppo sostenibile (Goodland, 1995). Una prima definizione di sviluppo sostenibile venne data proprio da questa commissione (chiamata anche World Commission on Development and the Environment, WCED) nel 1987. Esso venne definito come *"sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."* (WCDE, 1987). La Commissione Brundtland enunciò anche due concetti chiave: il concetto di "necessità" - le esigenze fondamentali dei poveri del mondo - a cui dovrebbe essere data priorità assoluta - e l'idea di limitazioni imposte dallo stato della tecnologia e dall'organizzazione sociale sulla capacità dell'ambiente di soddisfare le esigenze attuali e future (WCED, 1987). Questi due concetti chiave sono stati inseriti nella commissione per garantire che la crescita economica consideri anche le problematiche sociali e ambientali. La definizione della WCED prevede la convergenza di tre elementi – la sostenibilità ambientale, economica e sociale (i tre pilastri dello sviluppo sostenibile). Quindi la commissione riconobbe l'interdipendenza tra la sostenibilità economica, sociale e ambientale e la necessità di stabilire e mantenere un equilibrio tra questi tre elementi. Nel corso degli anni la definizione di sostenibilità si rafforzò, anche se le forme di produzione e consumo rimasero insostenibili: *"the scale and nature of human and economic activities exceeds what the planet can physically sustain"* (World Resources Institute, 2005). Tradizionalmente, l'imprenditorialità veniva associata allo sviluppo economico e alla produzione di ricchezza (Schumpeter, 1942; Kirzner, 1973), mentre i problemi sociali e ambientali venivano ampiamente trascurati. Hart e Milstein (1999) sono stati tra i primi a sottolineare il potenziale della sustainable entrepreneurship: *"innovators and entrepreneurs will view sustainable development as one of the biggest business opportunities in the history of commerce"* (Hart e Milstein, 1999). Infatti loro applicarono il concetto della "creative destruction" di Schumpeter (Schumpeter, 1942), che descrive l'imprenditore come colui che stimola cambiamenti fondamentali nella società. La funzione dell'imprenditore secondo questa teoria è quella di una forza disequilibrante. La *creative destruction* si attua con la scoperta di nuove tecnologie, prodotti, mercati, processi e forme organizzative che creano chiare alternative ai prodotti e alle pratiche esistenti (Larson, 2000). Secondo questa filosofia gli imprenditori disposti a innovare sono i protagonisti della *creative destruction*: distruzione perché vengono superati i vecchi metodi produttivi, le tecnologie, le conoscenze e le risorse umane; creatrice perché solo da

questi cambiamenti scaturisce il nuovo e il progresso. Secondo Hart e Milstein (1999) i manager che vedono lo sviluppo sostenibile come un'opportunità guideranno il processo di *creative destruction*.

La relazione tra imprenditorialità e sviluppo sostenibile è stata oggetto di diversi pensieri e studi sotto differenti nomi: environmental entrepreneurship, social entrepreneurship, sustainable entrepreneurship e in maniera indiretta anche imprenditorialità convenzionale. L'imprenditorialità convenzionale è monodimensionale: l'enfasi è solo sugli obiettivi economici, quali entrate e profitto; la social entrepreneurship e la environmental entrepreneurship sono invece bidimensionali, in quanto hanno obiettivi sia economici che ambientali o sociali. La sustainable entrepreneurship è l'unica che ha come obiettivo il profitto, l'ambiente e il contesto sociale (*triple bottom line*). Verranno quindi analizzati i concetti di imprenditorialità convenzionale, ambientale e sociale per comprendere i significati che ne stanno alla base, poi verrà effettuata un'analisi della letteratura sulle sustainable enterprise.

## 1.2 La Triple Bottom Line (TBL)

---

Nel 1995 John Elkington per primo definì il concetto di Triple Bottom Line (TBL) nel suo libro *Cannibals with Forks: the Triple Bottom-Line of 21st Century Business*. Elkington si sforzò di andare oltre le tradizionali misure di valore quali il profitto, il ROI e il valore delle azioni, concentrandosi sulle più ampie dimensioni ambientali e sociali (Slaper e Hall, 2011). In senso stretto la TBL è un quadro contabile utilizzato per misurare e calcolare le prestazioni dell'impresa rispetto a tre dimensioni (economica, sociale e ambientale). In senso più largo il termine è usato per catturare l'intero insieme di valori, problemi e processi che le aziende devono affrontare per ridurre al minimo qualsiasi danno derivante dalle loro attività e per creare valore economico, sociale e ambientale. La TBL serve per chiarire lo scopo dell'azienda e per tener conto delle esigenze di tutti i suoi stakeholder - soci, clienti, dipendenti, partner commerciali, governi e comunità locali. Secondo John Elkington la TBL è in grado di misurare e quantificare le attività economiche e le performance che hanno un impatto diretto sulla società e sull'ambiente di un'organizzazione. Quindi una società dovrebbe considerare oltre al suo impatto finanziario anche quello ambientale e sociale. Una TBL positiva può aumentare il capitale sociale, umano e ambientale, senza ostacolare la redditività e il valore degli azionisti (Cohen et al., 2008). La TBL può essere percepita come un tipo di scorecard che tenta di misurare l'equilibrio tra gli aspetti economici, ambientali e sociali (le 3P: People, Planet, Profit).

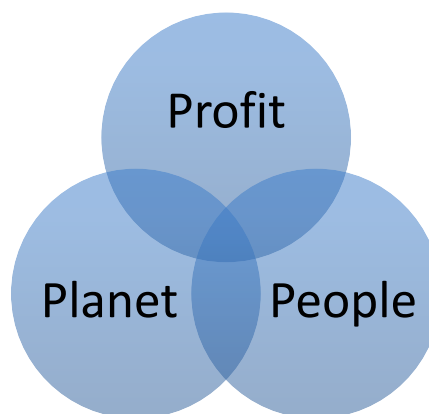
Le tre dimensioni della sostenibilità:

**People.** È fondamentale per un business sostenibile la valorizzazione della propria forza lavoro - l'assunzione, lo sviluppo e la formazione delle persone "giuste" che completano il quadro imprenditoriale e il sostegno di pratiche eque che portano beneficio all'intera comunità. Hanno rilevata importanza sia le questioni sociali che etiche, rendendo fondamentale la gestione delle risorse umane. Un'impresa che

implementa la TBL offre buone condizioni di lavoro nei confronti dei lavoratori e della comunità circostante. È indispensabile che i lavoratori sentano un senso di appartenenza e di responsabilità per il loro lavoro. Inoltre l'impresa deve monitorare le pratiche dei fornitori e degli appaltatori di manodopera, assicurandosi che siano appropriate (cioè che non cerchino di sfruttare o approfittare di particolari situazioni). I salari, gli orari di lavoro e le condizioni di lavoro devono essere al di sopra di un certo livello ritenuto appropriato. È molto importante anche il continuo investimento in personale. Il supporto in programmi di assistenza sanitaria, di assicurazione e di formazione formano un ambiente favorevole all'apprendimento.

**Planet.** Un'impresa che implementa la TBL si sforza di non nuocere all'ambiente e di ridurre al minimo il proprio impatto ambientale. Valorizza l'ambiente naturale e la biodiversità, senza mettere in commercio prodotti nocivi o distruttivi per l'ambiente. Secondo Crals e Vereeck (2005) "*Environmental care, chain management, eco-efficiency, clean products, sustainable technology development, sustainable industry fields and eco-design are concrete examples of these issues*". Le aziende adottano una mission per proteggere l'ambiente e integrano la loro strategia di profitto con iniziative di tutela ambientale.

**Profit.** Il calcolo del valore economico della TBL si differenzia dalla misura tradizionale di profitto. Il profitto è il valore economico creato dall'organizzazione dopo aver tolto i costi di tutti gli input, compreso il costo del capitale vincolato. Questo è il calcolo tradizionale del profitto, che è stato utilizzato come punto di partenza per il calcolo del valore economico per una sustainable enterprise. Infatti il calcolo del profitto in questo caso tiene conto del "vero" vantaggio economico di cui gode la società, contabilizzando anche altre "entità profitto", come i benefici sociali e ambientali (Norman e MacDonald, 2004).



**Fig. 1.1: TBL – People, Planet e Profit (Norman e MacDonald, 2004)**

## 1.3 Concetti collegati alla sustainable entrepreneurship

---

*“Sustainable entrepreneurship is based on and related to: (1) conventional entrepreneurship, (2) environmental entrepreneurship, and (3) social entrepreneurship”* (Belz e Binder, 2013).

Mentre la sustainable entrepreneurship persegue la triple bottom line (obiettivi economici, sociali ed ecologici) gli altri tipi di imprenditorialità si concentrano su una o due dimensioni (Fig. 1.2). L'imprenditorialità tradizionale è unidimensionale in quanto si focalizza sul raggiungimento di obiettivi economici come il reddito e il profitto (Shane, 1996). Al contrario, la social entrepreneurship e la environmental entrepreneurship sono bidimensionali: perseguono la double bottom line, la prima cercando di raggiungere obiettivi economici e sociali, la seconda obiettivi economici ed ecologici (Belz e Binder, 2013).

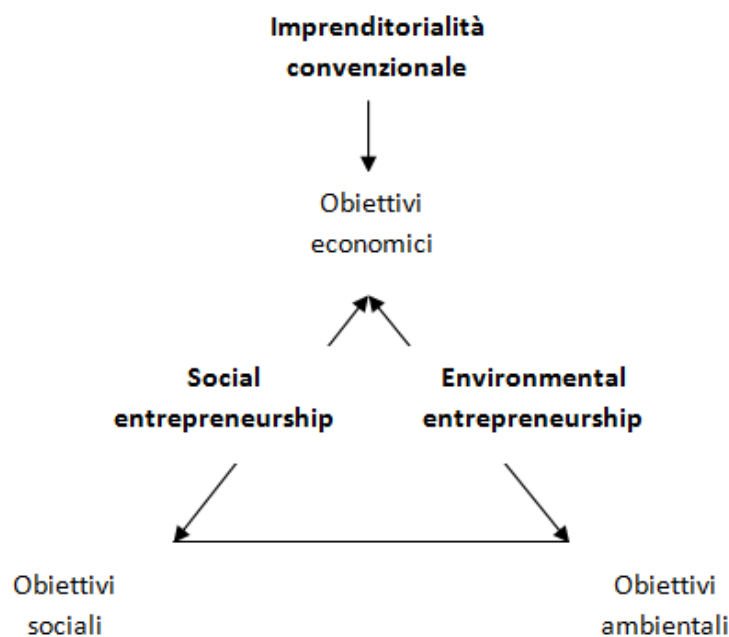


Fig. 1.2: Concetti correlati alla sustainable entrepreneurship (Belz e Binder, 2013)

### 1.3.1 Imprenditorialità tradizionale

---

Uno dei padri fondatori dell'imprenditorialità tradizionale è Joseph Schumpeter, secondo lui l'imprenditorialità è l'innovativo processo di creare disequilibri sul mercato, che portano all'innovazione. Gli imprenditori portano nuove combinazioni dell'economia, nuovi prodotti, nuovi metodi, nuovi mercati,

nuove risorse e nuove forme di organizzazione (Schumpeter, 1942). Infatti per Schumpeter l'innovazione è l'atto creativo di combinare le risorse esistenti in nuovi diversi modi al fine di creare valore. Attraverso la *creative destruction* l'imprenditore cambia lo status quo del mercato, creando una crescita economica (Schumpeter, 1942). Altri autori che associano l'imprenditorialità all'innovazione e a un cambio di tendenza sono: Drucker (1985) e Bull e Willard (1993). Per Kirzner (1973) invece l'innovazione non è un prerequisito per l'imprenditorialità, nella sua visione la prontezza a identificare nuove opportunità è l'essenziale caratteristica dell'imprenditorialità. Molti autori hanno preso una posizione neutrale rispetto a questi due approcci, sostenendo una combinazione delle due linee di pensiero e acconsentendo che l'opportunità possa essere sia creata che scoperta (McMullen e Shepherd, 2006, Short et al., 2010). Shane e Venkataraman (2000) definirono l'imprenditorialità come l'esame di come, da chi, e con quali effetti le opportunità per creare beni e servizi in futuro vengono scoperte, valutate e sfruttate.

## 1.3.2 Environmental entrepreneurship

---

Nei primi anni del 1990 ci fu un aumento di interesse verso la environmental entrepreneurship, dato dall'aumento delle opportunità di business offerte da stili di vita alternativi, dalle nuove legislazioni ambientali e dai vantaggi competitivi derivanti dall'essere green (Holt, 2010). Durante questo periodo in particolare le start-up "verdi" vennero incoraggiate a creare modelli di business più sostenibili, riflettendo una maggiore attenzione per le questioni ambientali (Larson, 2000). Questo iniziale interesse accademico sulla environmental entrepreneurship però svanì subito (Schaltegger, 2002). Venne riacceso nel 2002, quando venne pubblicato un numero speciale sulla environmental entrepreneurship sul *Greener Management International Journal*. Da queste pagine emerse anche una barriera sostanziale alla ricerca sulla environmental entrepreneurship: la terminologia stessa. Linnanen (2002) usò il termine "environmental entrepreneurship", Schaltegger (2002) "ecopreneurship", Wally and Taylor (2002) "green entrepreneurship". Mentre esiste ancora una discordanza riguardante la terminologia da utilizzare per riferirsi a questo fenomeno, la letteratura riguardante tutti e tre questi termini si accorda sul concetto chiave della *double bottom line*: gli obiettivi di questa tipologia di impresa sono la responsabilità ambientale e il profitto (Larson, 2000). La diffusione e l'affermarsi della environmental entrepreneurship è strettamente legata sia alle regolamentazioni governative che alle attitudini dei cittadini (Nguyen e Boberg, 2010). Secondo Nguyen e Boberg (2010) "*The existence of Ecopreneurs results from changes in behavioral patterns and social institutions concerned with protecting the environment*".

Alcune delle definizioni della environmental entrepreneurship sono state riportate nella tabella 1.1.

<b>Autore</b>	<b>Definizione</b>
<b>Pastakia (1998)</b>	<i>"Individuals or institutions that attempt to popularize eco-friendly ideas and innovations either through the market or non-market routes may be referred to as Ecopreneurs".</i>
<b>Isaak (2002)</b>	<i>"A person who seeks to transform a sector of the economy towards sustainability by starting up a business in that sector with a green design, with green processes and with a life-long commitment to sustainability".</i>
<b>Walley e Taylor (2002)</b>	<i>"Entrepreneurs who found new businesses based on the principle of sustainability - Ecopreneurs are those entrepreneurs who start for-profit businesses with strong underlying green values and who sell green products or services"</i>
<b>Shaltegger e Wagner (2010)</b>	<i>"Ecopreneurs are visionaries, with the ability to foresee a "demand for fundamental innovations in traditional markets. The challenge is to be economically successful with the supply of products and services that change - on a purely voluntary basis - consumption patterns and market structures, leading to an absolute reduction of environmental impacts"</i>

**Tabella 1.1: Definizioni di environmental entrepreneurship**

Come la social entrepreneurship, la environmental entrepreneurship può essere vista come un'imprenditorialità guidata da una mission (Belz e Binder, 2013). Il fattore caratterizzante della environmental entrepreneurship è che l'ambiente e la creazione di valore economico vengono visti come egualmente importanti. Infatti gli environmental entrepreneur sono guidati sia dal desiderio di salvare il pianeta che da quello di fare profitto (Linnanen, 2002).

Gli environmental entrepreneur sono effettivamente agenti di cambiamento decisivi che abilitano importanti cambiamenti nel mondo (Cohen e Winn, 2007), sono motivati a fare la differenza e a giocare un ruolo importante nella transizione verso la sostenibilità. Secondo Cohen e Winn (2007) le imperfezioni del mercato producono degrado ambientale, quindi gli environmental entrepreneur sono motivati a soddisfare un bisogno, che è il risultato di un'imperfezione del mercato. L'imprenditore tradizionale può vedere un'opportunità nella limitazione delle risorse e individuare prospettive commerciali che altri non percepiscono. È l'environmental entrepreneur che valuta il potenziale e la disponibilità di risorse attraverso un impegno ambientale e una vision "eco-friendly" (Keogh e Polonsky, 1998). Gli environmental entrepreneur sono visionari, con la possibilità di prevedere una *"demand for fundamental innovations in traditional markets. The challenge is to be economically successful with the supply of products and services that change - on a purely voluntary basis - consumption patterns and market structures, leading to an absolute reduction of environmental impacts"* (Shaltegger e Wagner, 2010).



### 1.3.3 Social entrepreneurship

---

La social entrepreneurship incominciò ad essere investigata intorno al 1990 (Belz e Binder, 2013) e da allora gli autori stanno ancora cercando di darle una definizione definitiva. Negli ultimi anni questo campo di ricerca ha riscosso molto successo, come risulta dall'elevato numero di articoli pubblicati nei Journal accademici (Belz e Binder, 2013). Zahra (2007) ha proposto quattro ragioni chiave del motivo per cui la social entrepreneurship è diventata importante per la società e ha sensibilizzato il pubblico: (1) Globale disparità di salute; (2) Movimento di responsabilità sociale delle imprese; (3) I fallimenti del mercato, delle istituzioni e dello Stato; (4) Lo sviluppo tecnologico e la responsabilità condivisa. La crescente attenzione verso questa tipologia di imprenditorialità può anche derivare dalla chiamata della WCED allo sviluppo sostenibile. Un'altra ragione può essere la crisi finanziaria attuale che potrebbe portare a gravi problemi sociali per le classi meno privilegiate della società. L'obiettivo dei social entrepreneur è quello di creare capitale sociale, di portare a un cambiamento sociale e di soddisfare i bisogni sociali. L'imprenditore tradizionale mira invece ai ritorni e al profitto. Gli imprenditori tradizionali sono "per" l'economia e i social entrepreneur sono "per" i cambiamenti sociali (Lumpkin et al., 2013). Secondo Austin et al. (2006) le organizzazioni con scopo sociale nascono quando c'è un fallimento del mercato o un fallimento sociale, vale a dire quando le forze del mercato non riescono a soddisfare un bisogno sociale. Una differenza con l'imprenditore tradizionale è l'attitudine al rischio, infatti essendo focalizzato sul miglioramento delle condizioni della società e meno sui profitti economici, il social entrepreneur è meno incline al rischio. I social entrepreneur misurano il successo attraverso la creazione di capitale sociale, di cambiamento sociale e il soddisfacimento dei bisogni sociali. Sono motivati a migliorare il mondo, e si sforzano di sfruttare le nuove opportunità di mercato fornendo soluzioni innovative. Sebbene esistano molte somiglianze tra l'imprenditorialità tradizionale e la social entrepreneurship, quest'ultima differisce dalla prima in termini di mission e di misurazione delle performance. Infatti queste sono completamente diverse e influenzano il comportamento imprenditoriale (Austin et al., 2006).

Si possono identificare 37 definizioni di social entrepreneurship, che rilevano la discrepanza tra i diversi modi di concepire questo concetto. Nella tabella 1.2 sono riportate alcune delle diverse definizioni di social entrepreneurship.

<b>Autore</b>	<b>Definizione</b>
<b>Leadbetter (1997)</b>	<i>"Profit making is not the primary goal of a Social Entrepreneur and that generated profits from market activities should be used for the benefit of a specific disadvantaged group"</i>
<b>Mair e Marti (2006)</b>	<i>"While economic value creation is seen as a necessary condition, it is more</i>

---

*important to ensure financial viability and business longevity”*

---

**Dees (1998)** *“Social Entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by adopting a mission to create and sustain social value (not just private value), recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning, acting boldly without being limited by resources currently in hand, and exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created”*

---

**Dees (2003)** *“Social Entrepreneurship is one that emphasizes innovation and impact, not income, in dealing with social problems”. “The entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it”*

---

**Bornstein (2004)** *“They are the driven, creative individuals who question the status quo, exploit new opportunities, refuse to give up and remake the world for the better”*

---

### **Tabella 1.2: Definizioni di social entrepreneurship**

Diversi autori sostengono che la missione sociale è fondamentale e centrale per la social entrepreneurship (e.g. Dees, 1998; Sullivan et al., 2003; Austin et al., 2006). Di conseguenza lo scopo primario dei social entrepreneur è quello di creare valore sociale, sotto forma di prodotti o servizi che danno beneficio all’intera società e hanno un impatto sociale (Austin et al., 2006). Secondo Tan et al. (2005) quello che guida i social entrepreneur è trovare nei profitti sociali, l’impatto sociale: *“To make profits for society or a segment of it by innovation in the face of risk, that involves a segment of society with the altruistic objective that benefits accrue to that segment of society”* (Tan et al., 2005). Il focus dei social entrepreneur è quello di utilizzare i profitti come un investimento per la loro missione sociale (Belz e Binder, 2013). Nonostante la recente letteratura abbia affermato che la social entrepreneurship possa essere sia for profit che no profit, il maggiore focus della social entrepreneurship è il settore no profit (Belz e Binder, 2013) .

### **Contesto delle social enterprise**

Il significativo crescere di interesse riguardo le social enterprise può essere attribuito a quattro trend sociali, economici e politici (Doherty, 2014): (1) Cambiamenti nella natura delle donazioni filantropiche hanno spinto le organizzazioni dipendenti da questi lasciti a cercare fonti di risorse più commerciali; (2) Nuovi modelli di erogazione dei servizi pubblici hanno creato opportunità di mercato per i nuovi operatori, tra cui le social enterprise; (3) L’interesse per i sistemi economici alternativi e per le nuove forme di capitalismo ha indirizzato l’attenzione e le risorse verso il potenziale di mercato delle social enterprise; (4) La politica vede nelle social enterprise una possibile soluzione ai fallimenti del mercato (aumento della disuguaglianza e inefficienza della giustizia economica).

## 1.4 Definizione di sustainable entrepreneurship

La sostenibilità è diventata un concetto multidimensionale che va dalla protezione ambientale, allo sviluppo economico e all'equità sociale (Choi e Gray, 2008). Alla base c'è l'assunto che un cambiamento sarà messo in atto da imprenditori che introdurranno prodotti, processi e servizi sostenibili: che sosterranno la natura, le fonti di sostentamento della vita e la comunità (Shepherd e Patzelt, 2011). Secondo Shepherd e Patzelt, (2011) il guadagno a cui mirano i sustainable entrepreneur include sia vantaggi economici che non, per gli individui, l'ambiente e la società. Questi obiettivi non economici sono la chiave di differenziazione tra l'imprenditorialità tradizionale e la sustainable entrepreneurship, in quanto vanno ad aumentare il beneficio dell'intera società e dell'ambiente. La sustainable entrepreneurship sta avendo successo in quanto affronta problemi sempre più attuali: il degrado dell'ambiente e della società.

Nella tabella 1.3 sono state riportate alcune definizioni della sustainable entrepreneurship.

<b>Autore</b>	<b>Definizione</b>
<b>Gerlach (2003)</b>	<i>"Innovative behavior of single or organizations operating in the private business sector who are seeing environmental or social issues as a core objective and competitive advantage"</i>
<b>Crals e Vereeck (2005)</b>	<i>"The continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development, while improving the quality of life of the workforce, their families, local communities, the society and the world at large, as well as future generations. Sustainable Entrepreneurs are for-profit entrepreneurs that commit business operations towards the objective goal of achieving sustainability"</i>
<b>Dean e McMullen (2007)</b>	<i>"The process of discovering, evaluating, and exploiting economic opportunities that are present in market failures which detract from sustainability, including those that are environmentally relevant".</i>
<b>Cohen e Winn (2007)</b>	<i>"The examination of how opportunities to bring into existence future goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what economic, psychological, social, and environmental consequences".</i>
<b>Choi e Gray (2008)</b>	<i>"Create profitable enterprises and achieve certain environmental and/or social objectives, pursue and achieve what is often referred to as the double bottom-line or triple bottom-line".</i>
<b>Hockerts e Wüstenhagen</b>	<i>"The discovery and exploitation of economic opportunities through the generation of market disequilibria that initiate the transformation of a sector towards an environmentally and socially more sustainable state"</i>

<b>(2010)</b>	
<b>Schaltegger e Wagner</b>	<i>"An innovative, market-oriented and personality driven form of creating economic and societal value by means of break-through environmentally or socially beneficial market or institutional innovations".</i>
<b>(2011)</b>	
<b>Shepherd e Patzelt</b>	<i>"Sustainable Entrepreneurship is focused on the preservation of nature, life support, and community in the pursuit of perceived opportunities to bring into existence future products, processes, and services for gain, where gain is broadly construed to include economic and non-economic gains to individuals, the economy, and society".</i>

**Tabella 1.3: Definizioni della sustainable entrepreneurship**

Da queste definizioni possiamo individuare cinque caratteristiche della sustainable entrepreneurship: (1) Bilanciamento obiettivi ambientali e sociali (2) Guadagni Economici; (3) Fallimenti del mercato e disequilibri; (4) Trasformazione del settore attraverso la sostenibilità; (5) Ruolo centrale dell'opportunità.

#### *Bilanciamento degli obiettivi ambientali e sociali*

La sustainable entrepreneurship cerca di bilanciare le richieste della *triple bottom line*. L'obiettivo è quello di trovare un equilibrio tra la variabile sociale, la variabile ambientale e la variabile economica. Infatti in sei delle otto definizioni riportate nella Tabella 1.3 vengono menzionate sia le variabili sociali che quelle ambientali.

#### *Guadagni economici*

Dietro al perseguimento degli obiettivi ambientali e sociali, i sustainable entrepreneur sono imprenditori *for profit*. Questo concetto viene ripetuto varie volte nella Tabella 1.3. Per una sustainable enterprise fare profitto è di vitale importanza, in quanto è necessario sia al sostentamento del proprio business che al reinvestimento di capitale negli obiettivi socio-ecologici. Anche in letteratura sono molti gli autori che sostengono questo punto di vista: secondo Choi e Gray (2008) i sustainable entrepreneur creano aziende profittevoli raggiungendo anche importanti obiettivi ambientali e sociali; secondo Hockerts e Wüstenhagen's (2010) gli obiettivi sociali e ambientali sono importanti almeno quanto quelli economici.

#### *Fallimenti e disequilibri del mercato*

L'identificazione o la creazione di opportunità è un elemento importante per l'analisi dell'imprenditorialità. Quattro delle definizioni su otto (Dean e McMullen, 2007; Cohen e Winn, 2007; Hockerts e Wüstenhagen 2010; Shepherd e Patzelt, 2011) fanno riferimento all'identificazione o allo sfruttamento delle opportunità, riportandosi alla teoria di Kirzner. Tuttavia, in molti casi, le sfide dello sviluppo sostenibile richiedono innovazione da una prospettiva schumpeteriana, suggerendo che le opportunità debbano essere create,

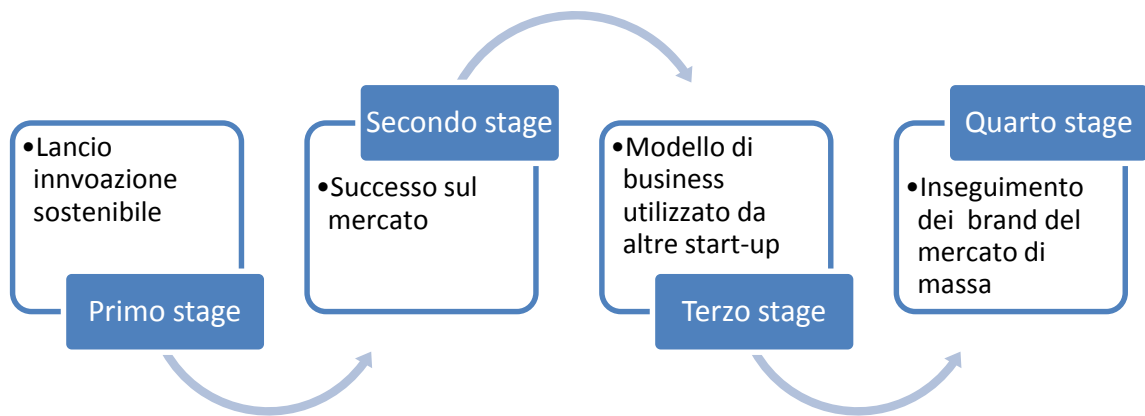
piuttosto che scoperte. Tre delle definizioni precedentemente riportate fanno riferimento alla schumpeteriana creazione dell'opportunità (Cohen e Winn 2007; Pacheco et al 2010; Pastore e Patzelt 2011). Queste definizioni combinano le due visioni sulle opportunità imprenditoriali, approccio comune nella moderna ricerca sull'imprenditorialità (Chiles et al, 2007; Pacheco et al, 2010).

Cohen e Winn (2007) hanno identificato quattro tipi di imperfezioni del mercato che creano opportunità favorevoli per la nascita delle sustainable enterprise: (1) Aziende inefficienti: le risorse naturali non vengono usate produttivamente. (2) Asimmetria informativa: la distribuzione delle informazioni tra produttori e consumatori è imperfetta. (3) Imperfetti meccanismi di prezzo: prezzi non adatti per le risorse esauribili e non rinnovabili. 4) Esistenza di esternalità: riferimento ai risultati negativi della produzione e del consumo sul costo dell'ambiente naturale. Queste imperfezioni contribuiscono al degrado ambientale e sociale, fornendo opportunità significative per la creazione di tecnologie radicali e modelli di business innovativi. Anche Dean e McMullen (2007) hanno portato avanti questo concetto: *“Environmentally relevant market failures represent opportunities for simultaneously achieving profitability while reducing environmentally degrading economic behaviours. In other words, some market failures which result in environmental damage provide entrepreneurial opportunities whose exploitation promise profit and improvements in social welfare”*.

#### *Trasformazione del settore attraverso la sostenibilità*

Le recenti ricerche sulla trasformazione dei settori grazie alla sostenibilità sono legate all'identificazione dei fallimenti del mercato come opportunità per i sustainable entrepreneur. Hockerts e Wüstenhagen (2010) nella loro ricerca mostrano come avviene la trasformazione di un industria attraverso la sostenibilità:

1. *Primo stage*: un sustainable entrepreneur lancia un'innovazione sostenibile e inizia la trasformazione dell'industria.
2. *Secondo stage*: il sustainable entrepreneur riesce ad aumentare il proprio business ed è seguito da operatori che cercano di intercettare il trend crescente. La trasformazione dell'industria continua.
3. *Terzo stage*: il modello di business del sustainable entrepreneur emerge anche da start-up sostenute da investitori professionali. Queste riescono a capire bene la loro nicchia di mercato e sono in grado di implementare sia l'innovazione di prodotto che l'innovazione di processo. Queste sustainable enterprise raggiungono una crescita profittevole e saranno in grado di aumentare le loro quote di mercato.
4. *Quarto stage*: i brand del mercato di massa vedono crescere la minaccia competitiva delle sustainable enterprise e proveranno anche loro ad ottenere quote di mercato, diffondendo ulteriormente la trasformazione del settore.



**Fig. 1.3: modello di Hockerts e Wüstenhagen (2010)**

Da questo modello teorico emerge che il sustainable entrepreneur mira a portare soluzioni innovative per risolvere problemi legati alla sostenibilità nelle nicchie di mercato, iniziando la trasformazione dell'industria verso la sostenibilità. Quando un settore è passato attraverso il ciclo di vita, il processo potrebbe ricominciare da capo, se nuovi sustainable entrepreneur identificano nuove opportunità in nicchie sostenibili contribuendo a risolvere problemi legati alla sostenibilità.

#### *Ruolo dell'opportunità*

Un altro fattore comune alle definizioni riportate nella Tabella 1.3 è che l'opportunità viene vista come un elemento centrale delle sustainable enterprise. Questo è in linea con l'approccio centrato sull'opportunità descritto da Shane e Venkataraman (2000) nella loro ricerca sull'imprenditorialità.

Inoltre tutte le definizioni evidenziano la visione di processo delle sustainable enterprise, invece che il focus sul singolo imprenditore. Ciò è in linea con la recente ricerca sull'imprenditorialità, che sottolinea il processo orientato all'azione piuttosto che alla personalità e alle caratteristiche del singolo imprenditore (Bygrave 2007; Zahra 2007).

In sintesi un'attività imprenditoriale è sostenibile (e quindi soddisfa lo sviluppo sostenibile) se vi è un bilanciamento delle 3P nell'ambito dell'iniziativa aziendale. La sustainable entrepreneurship ha l'obiettivo di equilibrare ognuna delle tre P (People, Planet, Profit) (Cohen et al., 2008).

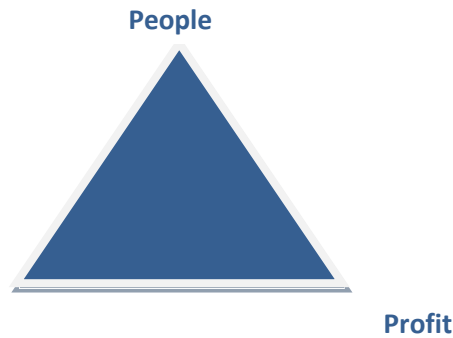


Fig. 1.4: la sustainable entrepreneurship equilibra le tre P (Cohen et al., 2008)

## 1.5 Caratteristiche delle sustainable enterprise

---

Dopo aver analizzato i concetti di imprenditorialità tradizionale, sociale, ambientale e sostenibile, verranno analizzate le caratteristiche delle sustainable enterprise al fine di riuscire a comprenderne le peculiarità. In questo paragrafo è stata inclusa la letteratura sulla social entrepreneurship, che come precedentemente mostrato è legata alla sustainable entrepreneurship. La social entrepreneurship è un concetto importante, che ha molte caratteristiche in comune con la sustainable entrepreneurship. Infatti elementi centrali nelle social enterprise sono la social mission e lo sforzo incessante per la sostenibilità. Questi due fattori non possono esistere uno senza l'altro in una social enterprise e bilanciano le dinamiche ambientali (Sullivan et al., 2003). Mentre la maggior parte degli studi sulla social entrepreneurship si focalizzano sulle questioni sociali, alcuni considerano anche i problemi ambientali (Robinson, 2006). Quindi risulta possibile *“subsume sustainable entrepreneurship under the umbrella term of social entrepreneurship”* (Kury, 2012). Poiché la sustainable entrepreneurship è un sottoinsieme della social entrepreneurship, i ragionamenti che valgono per la social entrepreneurship a maggior ragione sono veri per la sustainable entrepreneurship (Belz e Binder, 2015). Esiste tuttavia un'importante differenza tra questi due concetti: la molteplicità di obiettivi. Il sustainable entrepreneur mira a bilanciare la triple bottom line di obiettivi economici, sociali ed ecologici, mentre la social entrepreneurship persegue solitamente una double bottom line tra obiettivi sociali ed economici. La molteplicità di obiettivi aggiunge complessità allo sforzo imprenditoriale e può avere conseguenze sul processo di riconoscimento, sviluppo e sfruttamento dell'opportunità nel contesto dello sviluppo sostenibile (Belz e Binder, 2015).

Secondo Lumpkin et al. (2013) i fattori caratterizzanti della social entrepreneurship sono: la presenza di una mission sociale e/o la motivazione di perseguire uno scopo sociale, più stakeholder legati dallo stesso scopo o mission, il processo di identificazione dell'opportunità guidato dalla percezione di problemi sociali e

l'accesso a un numero inferiore di risorse rispetto all'ambito commerciale. Anche se tutti questi elementi sono stati definiti importanti in letteratura, pochi studi hanno indagato come questi problemi influenzano i processi successivi (Lumpkin et al., 2013).

## 1.5.1 Mission

---

È il fattore che più chiaramente distingue una sustainable enterprise da un'impresa commerciale tradizionale. La mission tiene in considerazione sia la motivazione degli imprenditori che gli obiettivi necessari per accrescerla. I sustainable entrepreneur sono persone caratterizzate da forti valori socio-ecologici, spesso sviluppati fin da piccoli, grazie al contesto familiare (Schick et al., 2002). Il fattore caratterizzante delle sustainable enterprise è quello di perseguire contemporaneamente obiettivi economici, sociali e ambientali. Le imprese tradizionali hanno invece un unico grande obiettivo che è quello del profitto. Questa è una delle differenze più importanti, che si ripercuote poi anche sulla motivazione dei singoli imprenditori. Infatti la motivazione principale per incominciare questo tipo di business sembra essere quella di poter effettuare un piccolo miglioramento nel mondo (in termini sociali e ambientali). I fattori guida di questo processo sono gli ideali (Choi e Gray, 2008). La motivazione svolge un ruolo essenziale nello sviluppo imprenditoriale e viene vista come una pre-condizione per l'intero processo imprenditoriale, mentre la creazione di valore è vista come l'output finale del processo imprenditoriale (Keskin et al., 2013). Il fatto di avere altre finalità, oltre a quella economica, può portare ad avere delle tensioni all'interno dell'impresa, che altrimenti non si avrebbero (Battilana e Lee, 2014). Inoltre le imprese commerciali tendono ad avere desideri focalizzati su loro stesse come l'accumulazione di ricchezza, mentre le sustainable enterprise tendono ad avere un focus non centrato su se stesse, ma sulla comunità, che le porta a desiderare la condivisione di ricchezze e lo sviluppo comunitario. Per questo motivo spesso gli obiettivi di profitto sono subordinati alla mission socio-ecologica (Lumpkin et al., 2013). La mission delle social enterprise è focalizzata su problemi societari (come la povertà, la fame, l'acqua non pulita, la disoccupazione, etc.) (Austin et al., 2006). Invece la mission delle imprese commerciali è spesso focalizzata su quello che il cliente vuole (cellulare, evento sportivo, etc.) (Lumpkin et al., 2013).

## 1.5.2 Modello della social enterprise

---

Il modello della social enterprise mette in evidenza le motivazioni sociali che guidano la mission principale e dà importanza ai risultati sociali reinvestendo nell'azienda quanto guadagnato garantendo così la sua sostenibilità (Chell, 2007). La social enterprise *"create and pursue opportunities relentlessly, without regard to alienable resources currently controlled, with a view to both creating wealth that may be reinvested in the business to assure its sustainability, and social value"* (Chell, 2007). Il social entrepreneur è dunque impegnato in un processo che crea valore, questo valore serve sia per essere competitivi sul mercato che





commerciale tradizionale può offrire opportunità di lavoro e infrastrutture, legati alla generazione di valore economico, mentre la social entrepreneurship ha come obiettivo la creazione di valore sociale, per affrontare problemi e esigenze sociali attraverso la mobilitazione di reti interpersonali e professionali. Quindi in contrasto con la creazione di valore economico, output principale delle imprese tradizionali, la social entrepreneurship crea valore per la società e per l'ambiente. Questo porta all'assenza di disincentivi nel collaborare con altre aziende (come la divisione dei profitti) in quanto il beneficio non è da dividere tra i soci, ma è per la comunità (Lumpkin et al., 2013). Le imprese convenzionali, avendo come obiettivo principale la creazione di profitto, misurano la creazione di valore in termini finanziari (vendite, ROI, etc.). Mentre le sustainable enterprise includono fattori che tengono anche conto degli aspetti sociali e ambientali. *"Social entrepreneurs, therefore, do not measure their success based on monetary profit, but rather by their capacity to affect social change"* (Dees, 1998). Questo comporta una maggiore complessità nel calcolo del valore creato rispetto alle altre forme di imprenditorialità (Lumpkin et al, 2013).

## 1.5.4 Identificazione dell'opportunità

---

I fallimenti del mercato sono la causa principale delle attività imprenditoriali finalizzate alla realizzazione di obiettivi sociali e ambientali, e portano con sé un potenziale economico considerabile (Cohen e Winn, 2007; Dean e McMullen, 2007; Cohen et al., 2008). Alcuni autori hanno perfino ipotizzato una correlazione tra l'estensione del fallimento di mercato e il risultato economico derivante dall'opportunità di risolvere questo fallimento (Dean e McMullen, 2007). Quindi mentre le sustainable enterprise nascono quando si verificano dei fallimenti del mercato che riguardano il contesto ambientale o sociale, le opportunità imprenditoriali per le imprese convenzionali, si possono distinguere in: economiche, culturali e sociopolitiche (Cohen e Winn, 2007). Le opportunità economiche comprendono le opportunità del mercato e tecnologiche dovute a innovazioni materiali. Le opportunità culturali consistono in innovazioni culturali introdotte sul mercato dai produttori o dai consumatori. Le opportunità sociopolitiche sono legate a cambiamenti sociali o politici. Per Patzelt e Shepherd (2011) la conoscenza dell'ambiente naturale e sociale e la conoscenza del mercato sono due importanti fattori che abilitano il riconoscimento delle opportunità sostenibili. Inoltre, sempre secondo i due autori, un altro importante fattore per l'individuazione delle opportunità sostenibili è la motivazione, questa si presenta quando gli individui sentono che il loro personale benessere o quello degli altri è minacciato. Secondo Kuckertz e Wagner (2010) gli individui orientati alla sostenibilità non solo tendono a riconoscere un numero maggiore di opportunità imprenditoriali sostenibili, ma sono anche più ambiziosi riguardo a queste opportunità. I risultati del loro studio hanno anche mostrato che avere delle conoscenze e delle esperienze di business indebolisce il riconoscimento delle opportunità imprenditoriali sostenibili, perché queste verranno percepite come maggiormente difficili da realizzare, in quanto le opportunità imprenditoriali verranno valutate in maniera più rigorosa. Il numero di opportunità percepite e considerate

vitali diminuisce quindi all'aumentare dell'esperienza imprenditoriale e di business. Inoltre secondo i due autori il fatto di non avere esperienze di business fortifica la relazione tra l'orientamento individuale verso la sostenibilità e la motivazione imprenditoriale. Anche altri autori (Choi e Gray, 2008) sostengono che avere delle conoscenze di business non risulta essere un vantaggio per i sustainable entrepreneur, ma anzi un disincentivo: essi avrebbero una maggiore consapevolezza delle difficoltà da affrontare durante il percorso. Nello studio di Belz e Binder (2013) nella maggior parte dei casi gli imprenditori presentano una conoscenza del mercato bassa, dovuta spesso a esperienze personali e/o a un sentimento di insoddisfazione delle esistenti offerte sul mercato. Belz e Binder (2013) inoltre identificano il problema socio-ecologico come relativo a un problema specifico del settore, del prodotto o del servizio, riconosciuto dall'imprenditore grazie alle sue esperienze personali o professionali. Quindi la differenza tra un sustainable entrepreneur e un imprenditore convenzionale è che per i primi i problemi socio-ecologici vengono percepiti come opportunità di business (Belz e Binder 2013). Secondo Sullivan e Weerawardena (2006) il riconoscimento dell'opportunità sostenibile è legato a tre vincoli: le caratteristiche dell'ambiente, il bisogno di costruire un'organizzazione sostenibile e il bisogno di soddisfare una mission sociale.

## 1.5.5 Accesso e gestione delle risorse

---

Per mantenere il proprio business in linea con i valori che ne stanno alla base le sustainable enterprise spesso si auto-impongono vincoli socio-ecologici (Choi e Gray, 2008). Questi vincoli limiteranno le possibilità dell'azienda in termini di accesso alle risorse e sono la causa principale dell'uscita dal mercato delle sustainable enterprise (Choi e Gray, 2008). Infatti la definizione di questi vincoli influenzerà le decisioni interne dell'organizzazione (sviluppo del concept) e porterà a una stretta selezione di finanziatori e collaboratori, in quanto anche essi dovranno condividere i principi dell'azienda. Per quanto riguarda le forme di finanziamento, spesso le sustainable enterprise evitano di ricorrere al venture capital in quanto viene visto come uno stakeholder che potrebbe influenzare negativamente gli obiettivi socio-ecologici a favore delle performance economiche (Belz e Binder, 2015). I Business Angel invece vengono maggiormente accettati come fonte di finanziamento, forse perché supportano la start up non solo attraverso finanziamenti, ma anche con la loro esperienza e le loro reti di conoscenze. Inoltre vengono percepiti come meno focalizzati sulle performance economiche rispetto al venture capital (Belz e Binder, 2013). Le sustainable enterprise sono spesso guidate da persone con scarse conoscenze di business e di settore (Choi e Gray, 2008). Se da un lato secondo Kuckertz e Wagner (2010) questo facilita il riconoscimento delle opportunità imprenditoriali sostenibili, d'altro fa sì che i fondatori non abbiano le capacità adatte per acquisire finanziamenti esterni (Choi e Gray, 2008). La fonte principale di sostegno finanziario, anche se di entità ridotta, viene da familiari o amici, pochi sustainable entrepreneur ricevono finanziamenti da investitori professionisti (Choi e Gray, 2008). Questo anche perché le sustainable

enterprise sono meno attrattive per le banche e il private capital in quanto hanno una minor prospettiva di generare cash flow (Austin et al. 2006) dovuta sia al fatto che non hanno come unico obiettivo il profitto, e quindi questo potrebbe essere messo in secondo piano rispetto al raggiungimento degli obiettivi socio-ecologici, sia perché vengono spesso valutate come un investimento rischioso (Lumpkin et al., 2013). *“SEs generate less profit than might be created if they adopted full economic costing”* (VanSandt et al. 2009). Esistono due fattori critici che vincolano l'accesso di capitale finanziario alle social enterprise: (1) l'obbligo di internalizzare i costi sociali significa che le social enterprise generano meno profitto rispetto a una soluzione puramente commerciale; (2) le strategie dual-pricing tipicamente adottate dalle social enterprise, che fissano il prezzo sulla base del reddito familiare dei clienti, impattano sulla performance finanziaria. Per quanto riguarda l'accesso alle risorse umane, le social enterprise, date le loro restrizioni economiche, hanno una minor capacità attrattiva su coloro che ricercano guadagno e carriera (Austin et al., 2006). Limitazioni in materia di retribuzione possono avere un impatto negativo anche sulla capacità delle social enterprise di reclutare dipendenti competenti e qualificati (Smith, 2010). Le imprese non hanno infatti sufficienti risorse finanziarie per pagare i dipendenti al tasso di mercato, il personale verrà quindi attratto e motivato tramite la condivisione dei valori dell'impresa (Austin et al. 2006). *“The social mission is believed to be a non pecuniary incentive for employees, volunteers and other stakeholders”* (Haugh 2007). I volontari sono una risorsa importante per le sustainable enterprise, soprattutto nei casi di carenze di competenze (Doherty et al., 2014). Per creare un ambiente armonioso in cui i dipendenti e volontari lavorano insieme, le sustainable enterprise devono trovare strategie efficaci per la gestione delle esigenze di questi diversi gruppi di stakeholder (Borzaga e Solari 2001). Infatti la gestione delle risorse volontarie risulta più critica in quanto a differenza dei dipendenti retribuiti, che dovrebbero essere tenuti a rispettare le decisioni manageriali, i volontari sono liberi di ritirare il loro lavoro, se disapprovano la direzione strategica che l'organizzazione sta perseguendo (Royce 2007). Inoltre, secondo Liu e Ko (2012), il turnover del personale è più elevato nelle social enterprise con dipendenti e volontari, rispetto a quelle con soli dipendenti e di conseguenza prima del reclutamento, i costi e i vantaggi derivanti dall'impiego di volontari devono essere attentamente valutati. Per via del loro focus sull'impatto sociale esterno, alcune social enterprise trascurano gli investimenti in temi di responsabilità sociale interna, in particolare nella gestione delle proprie risorse umane (Cornelius et al., 2008).

Dati questi vincoli, è fondamentale per il social entrepreneur sviluppare una vasta rete di sostenitori, grazie alla capacità di comunicare l'impatto sostenibile dell'impresa, in modo da poterne sfruttare le risorse (Austin et al. 2006). Infatti la capacità di raccogliere finanziamenti deriva principalmente dalla costruzione di relazioni basate sulla fiducia e sulla reputazione (Grossman e McCaffrey, 2001). Ne risulta che mentre le reti sono importanti per l'imprenditorialità tradizionale, le capacità politiche e relazionali sono di massima importanza per i social entrepreneur perché una così grande parte delle risorse su cui si basa il loro successo è al di fuori del loro controllo diretto (poiché posseduta dagli stakeholder) (Austin et al. 2006). I

social entrepreneur tentano di realizzare l'opportunità nonostante non possano avere tutte le risorse necessarie a disposizione (Chell, 2007). Si tende a pensare alle risorse economiche, ma ci sono molti altri tipi di risorse di cui un imprenditore ha bisogno per realizzare l'opportunità, come la conoscenza tecnica e l'esperienza. Si tratta di risorse non negoziabili che possono essere uniche, fornendo così un potente vantaggio all'azienda. Nel caso delle social enterprise tali risorse possono essere stimolate dal (e nel caso di contributi volontari, derivate dal) dinamismo della comunità e dalle reti sociali e/o commerciali locali (Chell, 2007).

Per facilitare l'accesso al capitale da parte delle social enterprise, in molti Paesi, sono state stabilite nuove forme giuridiche (Lasprogata e Cotton 2003). Queste includono *“Low Profit Limited Liability Company, the Benefit Corporation and Flexible Purpose Corporation in the US, the Community Interest Company in the UK and social cooperatives in Italy”* (Doherty et al., 2014). Inoltre si stanno diffondendo nuove categorie di fondi finanziate da investitori che cercano opportunità di investire in organizzazioni che creano valore sociale e al tempo stesso generano qualche ritorno finanziario (Doherty et al., 2014). *“The range of different forms of social investment aiming to meet the need for funds that combine financial returns with social and philanthropic goals includes investment programmes that offer loans at preferential terms for SEs and philanthropic venture capital such as the Acumen Fund”* (Lumpkin et al., 2013).

## 1.5.6 Fattori che influenzano il sustainable entrepreneurial process (SEP)

---

**Apparato normativo.** La letteratura sulle sustainable enterprise e ricerche empiriche vedono nella figura del legislatore uno dei più importanti fattori esterni che influenza lo sviluppo delle sustainable enterprise (Belz e Riediger, 2010 ; Delmas e Toffel, 2004; Khanna e Anton, 2002). Infatti decidendo nuove regolamentazioni, nuovi standard o introducendo nuove norme ambientali e sociali da rispettare, influiscono notevolmente sul percorso che una azienda deciderà di intraprendere.

**Dimensione dell'impresa.** La dimensione di un'impresa si può misurare in termini di vendite o di dipendenti. Solitamente la dimensione dell'impresa è anche un indicatore della disponibilità di risorse, che svolgono un ruolo decisivo per quanto riguarda l'innovazione e la commercializzazione di prodotti sostenibili (Belz e Riediger, 2010). Inoltre la disponibilità di risorse umane o finanziarie affetta positivamente l'impegno in attività sostenibili (Belz e Riediger, 2010).

**Contesto esterno.** La competitività dell'ambiente esterno (mercato competitivo) costringe la sustainable enterprise ad essere competitiva nell'acquisizione di fondi e nel servizio offerto (Sullivan e Weerawardena, 2006). Anche cambiamenti nei bisogni sociali e nella politica di governo influiscono sull'andamento dell'impresa (Sullivan e Weerawardena, 2006).

*Notorietà dell'impresa.* Maggiore è la notorietà dell'impresa, tanto più è conosciuta dai consumatori, ma allo stesso tempo è anche guardata più da vicino e costituisce un obiettivo di primo piano per le campagne della concorrenza (Belz e Riediger, 2010).

*Variabili interne.* I driver interni in contrasto con i fattori esterni sono risultati più rilevanti per le imprese quando si considera la sostenibilità. Quelli più citati sono: la creazione di consapevolezza ambientale e sociale, la prospettiva di green marketing e la possibilità di creare nuovo valore e innovazione (Duygu et al., 2013). Le organizzazioni confermano che le imprese che perseguono obiettivi di sostenibilità sono guidate principalmente dai valori personali degli imprenditori e dall'ambizione di dimostrare che le loro idee sostenibili avranno successo (Duygu et al., 2013).

## 1.5.7 Molteplicità di stakeholder

---

*"Social enterprises are characterized by a multiplicity of stakeholders and objectives"* (Austin et al., 2006)

Le sustainable enterprise sono generalmente guidate da persone motivate, con forti valori sociali (Murillo e Lozano, 2006) e che si occupano del benessere della comunità (Fuller e Tian 2006). Le sustainable enterprise scelgono di imparare da altre imprese e di impegnarsi con gli stakeholder interni ed esterni per implementare le pratiche sociali e ambientali (Gregory, 2012). Gli sforzi di collaborazione con gli stakeholder tuttavia richiedono molto impegno, in quanto bisogna comunicare le opportunità e le sfide dell'organizzazione agli stakeholder interni ed esterni, supplendo alla mancanza di collegamenti e di esperienza (Murillo e Lozano, 2006). Questo è importante perché ci possono essere benefici che derivano dall'impegno sociale e ambientale in sé, e altri che derivano dalla comunicazione con gli stakeholder al fine di "assicurare la loro licenza di operare" nella comunità (Gregory, 2012).

In letteratura viene anche evidenziata la generazione di innovazione dovuta a questo approccio multi-stakeholder: l'innovazione consiste nella "internalizzazione" degli stakeholder, cioè nel passaggio da una visione tradizionale degli stakeholder come soggetti esterni (che spesso generano costi per l'organizzazione) ad una nuova visione che si concentra sulla partecipazione di questi soggetti nell'organizzazione come componenti interne (Pestoff 1995). Pestoff (1995) sottolinea, soprattutto, il coinvolgimento degli stakeholder nel processo decisionale dell'organizzazione, mentre Laville e Nyssens (2001) definiscono esplicitamente la struttura multi-stakeholder, come una struttura in cui gli stakeholder dovrebbero essere soci e quindi comproprietari dell'organizzazione.

Campi et al. (2006) suggeriscono che il coinvolgimento di diverse categorie di stakeholder nel processo decisionale è un valido strumento per gestire il bilanciamento della *triple bottom line*, nonché per salvaguardare l'impegno nei differenti obiettivi perseguiti dall'organizzazione. Gli stakeholder hanno infatti diversi obiettivi, tra cui ci possono essere quelli economici (gli stakeholder delle social enterprise possono

desiderare di aumentare il loro impatto sociale e/o ambientale come risultato chiave), a differenza delle imprese commerciali dove l'obiettivo principale di tutti gli stakeholder è quello economico. Possono però emergere delle competizioni tra i vari stakeholder dovute al conflitto dei diversi obiettivi (Lumpkin, 2013). Il fatto che le sustainable enterprise hanno più stakeholder legati da un obiettivo o una missione comune è stato sostenuto anche da Lumpkin et al. (2013). I dirigenti delle social enterprise sono dunque incaricati di sovrintendere la realizzazione della sostenibilità finanziaria, la creazione di valore sociale e allo stesso tempo di soddisfare le richieste di responsabilità di una più ampia varietà di stakeholder rispetto alle organizzazioni puramente commerciali (Mair e Marti, 2006).

## 1.5.8 Tensioni legate alla TBL (o DBL)

---

La ricerca della sostenibilità finanziaria e il perseguimento di obiettivi sociali richiede la generazione di un guadagno sufficiente da poter essere investito sia nelle attività di business che nei progetti sociali (Moizer e Tracey, 2010). Una soluzione a questo trade-off può essere la creazione di valore sociale legato al successo nel raggiungimento degli obiettivi economici (Wilson e Post, 2013). Esiste dunque una tensione tra i due lati delle attività di una social enterprise: l'azione sociale volta al miglioramento della società e al mantenimento della credibilità sociale e la necessità di sviluppare e mantenere un modello di business in grado di generare capitale per sostenere la salute finanziaria dell'impresa (Moizer e Tracey, 2010). La gestione delle tensioni interne ed esterne risulta quindi essere una sfida chiave che i social entrepreneur devono affrontare (Doherty et al., 2014). La gestione di questa *double bottom line* richiede un attento equilibrio tra l'utilizzo delle risorse (al fine di costruire e mantenere un vantaggio competitivo) e il coinvolgimento degli stakeholder locali (al fine di costruire e mantenere la legittimità organizzativa). Infatti Pache e Santos (2010) evidenziano due tipologie di conflitto: (1) quando gli stakeholder sono d'accordo sugli obiettivi, ma non su modo in cui raggiungerli, (2) quando gli stakeholder non sono d'accordo sugli obiettivi. Inoltre i social entrepreneur che hanno lavorato principalmente nel settore *no profit* possono trovare difficile identificarsi con la parte commerciale del business, mentre gli imprenditori con un background *for-profit*, potrebbero trovare delle difficoltà nell'identificazione degli obiettivi sociali, soprattutto quando questi minacciano la stabilità del business (Battilana e Lee, 2014).

Doherty et al. (2014) hanno analizzato le possibili tipologie di tensioni legate alla *double bottom line* delle social enterprise e le hanno classificate in tre categorie: tensioni legate alla mission, tensioni legate alla mobilitazione delle risorse finanziarie, tensioni legate alla mobilitazione delle risorse umane.

### *Tensioni legate alla mission*

L'impatto della duplice mission delle social enterprise si manifesta chiaramente nella gestione delle tensioni tra lo sfruttamento di opportunità commerciali e il perseguimento della mission sociale. La mission delle social enterprise richiede ai manager di ricercare un equilibrio tra la logica sociale (creazione di valore) e quella di mercato (cattura del valore) (Santos, 2012). Questo porta a tensioni derivanti dalla scelta di quale obiettivo (finanziario/sociale) privilegiare in caso di conflitto (Zahra et al. 2009), che può, a sua volta, portare alla deviazione della mission e a potenziali problemi con la legittimità degli stakeholder (Doherty et al., 2014). Per risolvere queste tensioni, le social enterprise applicano compromessi, come rinunciare intenzionalmente a parte del profitto per mantenere l'equilibrio tra la cattura e la creazione di valore (Santos, 2012). I conflitti derivanti dal perseguimento di obiettivi economici e sociali impattano anche sulla percezione che gli stakeholder hanno dell'impresa (legittimità degli stakeholder). Infatti nell'esaminare i processi e le sfide associate al raggiungimento della duplice mission, è emerso come tema importante la partnership con altri attori del sistema (sia dello stesso settore, che di settori diversi) (Doherty et al., 2014). La natura ibrida delle social enterprise aumenta la complessità della gestione dei processi: ogni partner cerca di massimizzare i propri obiettivi e di realizzare quelli della partnership. Potendo contare sulla complementarità delle risorse dei partner, il risultato previsto è che entrambi i partner guadagnano dalla partnership.

*“In our review of the literature, we synthesized two operational mechanisms to manage these tensions: the use of the social mission as a force for strategic direction and finding the optimum conditions where the generation of commercial revenue can be linked successfully to the creation of social value” (Doherty et al., 2014)*

<b>Challenges</b>	To achieve business and social goals To manage the demands of multiple stakeholders and maintain legitimacy To develop relationships with partners with different logics
<b>Tensions</b>	Conflicting demands between needs of clients and needs of other stakeholders Disagreements On priorities held By different groups Ensuring mission does not drift away from multiple goal achievement
<b>Trade-offs</b>	Sacrificing social value creation for economic value capture Purposely not seeking profit maximization
<b>Examples of management processes</b>	Use social mission as a force for strategic direction Find optimum conditions where social value creation leads to profitability and competitive advantage

**Tabella 1.5: Caratteristiche distintive della mission (Doherty et al., 2014)**



### *Tensioni legate alle risorse finanziarie*

Si tratta delle tensioni e delle sfide connesse alla generazione di capitale e alla gestione dei flussi finanziari. Come già discusso in precedenza le social enterprise hanno maggiori difficoltà di accesso al capitale in quanto sono percepite meno attraenti da banche tradizionali e dal venture capital (VanSandt et al., 2009). Un potenziale finanziatore potrebbe infatti considerare una social enterprise un investimento rischioso a causa della possibilità che in futuro scelga di privilegiare la missione sociale rispetto agli obiettivi commerciali. Inoltre per via della loro natura ibrida le social enterprise non corrispondono a categorie ben precise e sono anche poco conosciute dalle fonti principali di finanziamento (Doherty et al., 2014). I mercati in cui operano le social enterprise solitamente pongono maggior accento sul valore economico piuttosto che sull'impatto sociale, ne risulta che uno scarso rendimento finanziario viene punito più prontamente rispetto alla realizzazione di scarse prestazioni sociali (Austin et al., 2006). Quindi data la scarsità di risorse finanziarie che una social enterprise ha a disposizione, ne consegue la nascita di tensioni derivanti dalla loro distribuzione tra i diversi obiettivi dell'impresa. Austin et al. (2006) suggeriscono che queste tensioni possono essere superate attraverso la partnership, anche se questo comporta la gestione delle diverse richieste e aspettative degli attori del sistema. La natura ibridale può conferire anche dei vantaggi, come la flessibilità e la legittimazione dell'acquisizione di risorse finanziarie sia da fonti commerciali che da fonti filantropiche. La natura ibridale della social enterprise impatta anche sul volume e sulla velocità dei ritorni sugli investimenti. Anche se i rendimenti finanziari sono inferiori a quelli generati da organizzazioni tradizionali, alcuni investitori accettano il differenziale negativo in cambio del ritorno sociale dell'investimento. Il tempo necessario per generare rendimenti sociali richiede che gli investitori siano pazienti, così alcuni investitori si concentrano maggiormente su investimenti a lungo termine.

*“Trade-offs to resolve the tensions include dual pricing strategies and generating social returns at the expense of financial return on investment. Management mechanisms include cross-subsidization business models, leveraging mixed funding streams, accessing social investment funds and the adoption of new legal forms for SE that accommodate dual mission and make it easier to raise equity” (Doherty et al., 2014)*

<b>Challenges</b>	SEs may not be perceived as viable clients by main stream financial institutions Lack of understanding of SE and social value by those controlling access to financial resources
<b>Tensions</b>	The relative importance of earned versus other income Ethical issues involved In access to different source of income Conflicting expectations demands between different stakeholders Operating under financial constraints due to inadequate financial resources
<b>Trade-offs</b>	Dual pricing strategies for different client groups Investors persuaded to accept a lower and slower rate of return in exchange for social value

	creation
<b>Examples of management processes</b>	Cross subsidization by targeting income sources that generate a surplus for reinvesting in social mission
	Leveraging a mix of financial capital from both commercial and philanthropic sources
	Access to lower than market rate capital from social investors
	New legal forms encourage investment

**Tabella 1.6: Caratteristiche distintive della mobilitazione delle risorse finanziarie (Doherty et al., 2014)**

### *Tensioni legate alle risorse umane*

La realizzazione di una duplice mission richiede alle social enterprise di ricercare l'equilibrio tra le conoscenze commerciali e sociali dei dipendenti. La letteratura esistente non ha esplorato le tensioni operative incontrate nella gestione di risorse umane caratterizzate da differenti esperienze e valori (Doherty et al., 2014). Molte social enterprise si basano anche sugli sforzi dei volontari che donano le loro conoscenze e competenze gratuitamente (Doherty et al., 2014). Sebbene Austin et al. (2006) abbiano notato che la gestione delle relazioni tra i volontari e gli stakeholder pone nuove sfide di gestione, la natura di queste sfide non è stata approfondita. Risulta comunque necessario trovare strategie efficaci per gestire le esigenze di questi diversi gruppi di stakeholder (Borzaga e Solari, 2001). Questo può portare al trade-off tra pagare alti stipendi per attrarre personale qualificato e l'investimento di risorse nel reclutamento e nella formazione dei volontari (creando valore sociale).

La natura ibridale delle risorse umane si manifesta nel doppio ruolo dei lavoratori, che sono allo stesso tempo anche clienti. Le risorse devono quindi essere utilizzate sia per aiutare lo sviluppo personale del lavoratore (come cliente), sia le prestazioni del dipendente (come agente) (Doherty et al., 2014). Più recentemente, l'attenzione si è spostata verso la comprensione dei valori personali dei social entrepreneur e su come risolvere la tensione tra l'orientamento individualista e il senso del dovere verso la comunità (Moizer e Tracey 2010). Ciò che è chiaro, tuttavia, è che la crescita di interesse per le attività delle social enterprise ha creato una situazione in cui la domanda di dirigenti con competenze appropriate supera l'offerta (Doherty et al., 2014). Secondo Lumpkin et al. (2013), a causa della duplice mission delle social enterprise i diversi gruppi di stakeholder hanno diverse richieste sulle prestazioni dell'impresa, aumentando la complessità delle strutture di governance. Questo causa anche delle tensioni nel garantire il soddisfacimento degli stakeholder.

*“Management mechanisms to cope with SE hybridity include skillsbased trustee recruitment, explicit use of social mission to motivate stakeholder groups and crosstraining of employees, volunteers and trustees” (Doherty et al., 2014).*

<b>Challenges</b>	Limited financial resources constrain SE salaries and wages Skill shortages and lack of competences in combining social and commercial objectives Attracting and retaining volunteers with appropriate skills
<b>Tensions</b>	Managing motivation and rewards of employees volunteers Volunteers not perceived have skills and experience in some areas service delivery Selection process of board members to provide balance social and commercial expertise
<b>Trade-offs</b>	Balancing payment of higher SE salaries and investing in achieving social mission Recruiting volunteers versus high turnover volunteers Higher SE salaries and wages reduce the attractiveness SE to donors, volunteers and other stakeholders
<b>Examples of management processes</b>	Balance of staff and board members with social and commercial and skills Use of non-pecuniary measures to motivate and reward employees, volunteers and trustees Social and commercial training for trustees another stakeholder

**Tabella 1.7: Caratteristiche distintive della *mobilitazione delle risorse umane* (Doherty et al., 2014)**

## 1.6 Sustainable entrepreneurial process (SEP)

Sia la social entrepreneurship che la sustainable entrepreneurship hanno una prospettiva di processo, cioè il riconoscimento, lo sviluppo e lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali nel contesto di problemi sociali e ambientali (Belz e Binder, 2015). Pochi studi però approfondiscono la questione di come e perché si sviluppano queste due tipologie di imprenditorialità. Infatti un certo numero di autori concludono che il processo imprenditoriale delle social enterprise rimane in gran parte inesplorato (e.g. Lumpkin et al, 2013; Perrini et al., 2010; Robinson, 2006).

Uno dei primi autori ad analizzare il processo di una sustainable enterprise fu Schick et al.(2002), che però non arrivò a definire le fasi del processo imprenditoriale. Nella sua ricerca analizzò dieci casi di sustainable enterprise, trovando dei fattori di comunanza: (1) L'idea di business non era soggetta a grossi cambiamenti durante l'intero processo. (2) La fase più problematica era quella iniziale "*il primo mese di transazione*" durante la quale gli imprenditori sono esposti a un carico di lavoro pesante e spesso non riescono ad eseguire importanti compiti di gestione come la pianificazione e il controllo strategico, causando delle difficoltà finanziarie. Sempre secondo Schirck et al. (2002), la ragione di questo fenomeno è che se gli imprenditori lavorano da soli o in coppia non sono in grado di far fronte alle scadenze e/o non hanno le competenze di gestione necessarie. (3) Nella fase iniziale, quando è necessario uno sviluppo tecnico del prodotto o servizio, è molto difficile avere un supporto finanziario.

Altri autori che hanno analizzato il SEP sono David Y. Choi e Edmund R. Gray (2008). Nel loro studio hanno esaminato ventuno casi di sustainable enterprise di successo, focalizzandosi sulle decisioni e le attività

chiave del processo imprenditoriale. Grazie ai risultati ottenuti da questa ricerca e alle informazioni già presenti in letteratura, hanno elaborato un framework sul processo di sviluppo delle sustainable enterprise utilizzando come modello di processo imprenditoriale quello di Morris et al. (2001).

1. *Identificazione dell'opportunità.* Dai casi analizzati emerse che molti dei sustainable entrepreneur avevano poca o nessuna esperienza di business. I due autori ipotizzarono che probabilmente gli imprenditori studiati nei loro casi non avrebbero mai iniziato un business sostenibile se fossero stati consapevoli delle sfide che avrebbero dovuto affrontare. Con una formazione convenzionale di business, forse avrebbero avuto una maggiore cognizione delle difficoltà, e questo li avrebbe fatti desistere dall'intraprendere un'iniziativa sostenibile.
2. *Sviluppo del concept.* La motivazione principale per incominciare questo tipo di business sembra essere quella di poter apportare un miglioramento nel mondo. I fattori guida di questo processo sono gli ideali, piuttosto che il desiderio di accumulo di ricchezza.
3. *Determinazione e acquisizione delle risorse necessarie.* Data la loro limitata esperienza di business, molti dei sustainable entrepreneur non hanno le capacità professionali per acquisire finanziamenti esterni. La fonte principale di aiuto finanziario, anche se di entità ridotta, viene da famiglie o da amici, veramente pochi imprenditori ricevono finanziamenti da investitori professionisti.
4. *Implementazione e gestione.* La natura sostenibile del business è spesso usata come fattore differenziante sul mercato per aumentare le vendite. Questo in alcuni casi permette anche di vendere prodotti o servizi a un prezzo maggiore rispetto alla media. Altri elementi importanti sono il focus sulla qualità e l'innovazione. L'innovazione spesso riguarda le modalità di vendita dei prodotti. La maggior parte dei sustainable entrepreneur analizzati aveva creato una forte cultura organizzativa che aveva sostenuto la crescita della loro azienda e della loro mission.
5. *Strategie di uscita.* L'uscita dal mercato nella maggior parte dei casi è dovuta a vincoli sociali e ambientali posti dall'azienda stessa. Una situazione molto diversa rispetto alle imprese tradizionali. Questi vincoli limitano anche le possibilità dell'azienda in termini di investimenti, acquisiti e offerte pubbliche.

Belz e Binder (2015) partendo dall'analisi di sei casi-studio hanno individuato sei attività principali del SEP: (1) riconoscimento di un problema socio-ecologico; (2) riconoscimento di un'opportunità imprenditoriale; (3) sviluppo di una soluzione *double bottom line*, (4) sviluppo di una soluzione *triple bottom line*; (5) fondazione e formazione di una sustainable enterprise, (6) entrata nel mercato.

1. *Riconoscimento di un problema socio-ecologico.* Il loro studio conferma che la capacità di riconoscere specifici problemi socio-ecologici è influenzata dall'orientamento verso la sostenibilità degli individui (Kuckertz e Wagner, 2010) e dalla conoscenza generale degli ambienti naturali e sociali (Patzelt e Shepherd, 2011). In più loro identificano il problema socio-ecologico come relativo

a un problema specifico del settore, del prodotto o del servizio, riconosciuto dal sustainable entrepreneur grazie alle sue esperienze personali o professionali. Un altro dato rilevante emerso è che la maggior parte dei fondatori appartengono alla fascia di età tra i 30 e i 40 anni. Sono dunque nati tra gli anni 1970 e 1980, quando ci fu un aumento della consapevolezza delle problematiche ambientali e sociali, soprattutto nei paesi europei.

2. *Riconoscimento di opportunità imprenditoriali.* Il punto di partenza per il riconoscimento di opportunità imprenditoriali è la percezione di un problema socio-ecologico, legato alle imperfezioni del mercato (Cohen e Winn, 2007). La differenza tra un sustainable entrepreneur e un imprenditore convenzionale è che il primo percepisce un problema socio-ecologico come opportunità di business. Lo studio conferma che il possesso di precedenti conoscenze del mercato facilita la capacità di identificare opportunità imprenditoriali, come sostenuto da Patzelt e Shepherd (2011). Infatti in cinque casi su sei, la conoscenza del mercato, prima di iniziare il business, era bassa e spesso legata a esperienze personali e/o insoddisfazione delle esistenti offerte sul mercato.
3. *Sviluppo di una soluzione double bottom line.* In questa fase avviene la trasformazione dell'opportunità individuata nella fase precedente in un business concept. L'attività chiave dello sviluppo di una soluzione *double bottom line* è l'allineamento degli obiettivi sociali o ambientali ai valori ricercati da un gruppo particolare di clienti.
4. *Sviluppo di una soluzione triple bottom line.* In questa fase si ha l'attuazione della *triple bottom line* grazie all'allineamento del restante valore sociale o ecologico. Sono stati individuati due aspetti comuni per quanto riguarda lo sviluppo di una soluzione *triple bottom line*. Il primo è che l'integrazione della terza dimensione non è guidata soprattutto da pressioni o condizioni esterne, ma da motivazioni interne dei sustainable entrepreneur. Il secondo è che il completamento della *triple bottom line* avviene in maniera sequenziale e non simultanea. L'integrazione della sostenibilità nel processo di sviluppo è un compito piuttosto impegnativo considerando la mancanza di conoscenza, il grado di incertezza dei problemi sostenibili (Keskin et al., 2013) e la molteplicità di obiettivi. La sequenzialità della *triple bottom line* ha lo scopo di ridurre la complessità del compito e rendere il processo di integrazione più facile e gestibile per i fondatori.
5. *Fondazione e formazione di una sustainable enterprise.* Il fattore critico in questa fase è l'accesso alle risorse finanziarie. Sono state identificate tre forme di finanziamento per l'impresa: (1) Finanziamenti privati. Il capitale personale è emerso come la fonte di finanziamento principale. (2) Finanziamenti pubblici. Nella metà dei casi analizzati sono stati ricevuti dei finanziamenti pubblici per supportare la ricerca e lo sviluppo dell'idea. (3) Investimenti professionali. Solo due casi su sei ricorrono al venture capital, in altri casi questa possibilità non viene presa in considerazione in quanto potrebbe influenzare negativamente gli obiettivi socio-ecologici a favore delle performance

economiche. I Business Angel invece sono una fonte di finanziamento per quattro casi su sei. La motivazione ipotizzata è che non supportano la start up solo attraverso finanziamenti, ma anche con la loro esperienza e le loro reti di conoscenze. Inoltre il Business Angel viene percepito come meno focalizzato sulle performance economiche rispetto al venture capital.

6. *Entrata o creazione del mercato.* Ci sono almeno tre diverse situazioni di mercato che le sustainable enterprise devono affrontare per l'accesso al mercato. (1) Non esiste una nicchia sostenibile nel mercato, ma questa deve essere creata dalla nuova sustainable enterprise. La nuova sustainable enterprise non ha concorrenza, ma esistono forti barriere relative all'accesso al mercato da parte dei clienti. (2) C'è una nicchia sostenibile consolidata nel mercato, a cui accedono le nuove sustainable enterprise. In questa situazione, le barriere all'ingresso del mercato legate ai consumi sono più basse, mentre si ha una maggiore concorrenza (Belz e Riediger, 2010). (3) C'è un segmento di mercato sostenibile, a cui accedono le sustainable enterprise. Esso rappresenta oltre il 5% del mercato totale, e può essere dovuto al cambiamento della domanda o a nuove normative. Indipendentemente dalla nicchia o dal segmento di mercato, il posizionamento dei prodotti o dei servizi sostenibili è simile. La competizione è sulla qualità e non sul prezzo. Pertanto, le imprese non competono nella fascia del mercato di massa. Questo è in accordo con i risultati empirici di Choi e Gray (2008), che concludono che le sustainable enterprise si posizionano nella fascia alta del mercato.

Belz e Binder (2013) concludono che le differenze principali tra il SEP e il processo imprenditoriale tradizionale sono: (1) Il riconoscimento di specifici problemi socio-ecologici come opportunità imprenditoriali. (2) L'allineamento dei problemi socio-ecologici con le opportunità imprenditoriali. (3) Lo sviluppo di opportunità sostenibili integrali.

## Capitolo 2- STAKEHOLDER NETWORK

---

*In questo capitolo verrà analizzato il concetto degli stakeholder network, partendo dal loro legame con le sustainable enterprise, per poi riportare la letteratura riguardante l'analisi degli stakeholder network nelle imprese tradizionali (Social Network Theory e Stakeholders Management). Successivamente viene analizzata in maggior dettaglio l'importanza che gli stakeholder network ricoprono nella sustainable entrepreneurship e il loro ruolo. Infine vengono evidenziati i limiti della letteratura riguardanti gli stakeholder network.*



## 2.1 Introduzione al concetto di stakeholder network nella sustainable entrepreneurship

---

Ci sono pochi articoli accademici che hanno integrato la nozione di stakeholder network con quella di sustainable entrepreneurship (e.g. Haugh, 2007; Wheeler et al., 2005, Busch, 2014). Wheeler et al. (2005) sostengono che solitamente le reti efficaci si basano inizialmente su beni esistenti (umani, sociali, finanziari, ecologici) che vengono poi catalizzati dal coinvolgimento di stakeholder esterni, spesso coinvolgendo le comunità locali, le multinazionali, il governo e gli investitori. Essi concludono che per ottenere il massimo impatto aziendale, i legami con i diversi stakeholder devono essere costituiti contemporaneamente piuttosto che in maniera incrementale. Tuttavia, nonostante questi primi articoli rappresentino una buona comprensione del coinvolgimento degli stakeholder, sono per lo più descrittivi e non basati su approcci teorici rigorosi (Busch, 2014). Per ovviare a questa mancanza di informazioni è stata analizzata anche la letteratura riguardante le social enterprise<sup>3</sup>.

Diversi autori esaminando la governance delle social enterprise insistono sul fatto che, in questo tipo di imprenditorialità, l'organizzazione faccia parte di una rete, che deriva dalla mobilitazione di una varietà di attori diversi verso un obiettivo sociale o una missione comune (Campi et al., 2006; Hervieux e Turcotte 2010; Calton et al. 2013). Infatti alle social enterprise (e alle sustainable enterprise) è richiesto di connettere una molteplicità di stakeholder (Alvord et al., 2004). Alcuni autori sostengono che questa sia una caratteristica distintiva delle social enterprise rispetto alle imprese puramente commerciali (Dufays e Huybrechts, 2014). Infatti le social enterprise favoriscono la collaborazione tra i diversi attori anche con l'obiettivo di diffondere il valore sociale creato, contribuendo in questo modo alla creazione degli stakeholder network (Dufays e Huybrechts, 2014). Anche Hulgard e Spear (2006) sottolineano l'importanza delle reti formali e informali per le social enterprise. Essi sostengono che la struttura delle social enterprise, caratterizzata da una molteplicità di stakeholder e di obiettivi, comporti un uso più intensivo degli stakeholder network. Secondo Austin et al. (2006) le capacità politiche e di gestione del rapporto con gli stakeholder sono di massima importanza per i social entrepreneur, perché una grande parte delle risorse su cui basa il loro successo è al di fuori del loro controllo diretto (in quanto appartengono agli stakeholder). Pear (2006) parla di "*distributed entrepreneurship*" opposta alla figura del genio solitario tipico dell'imprenditorialità tradizionale. Con questo termine si intende una struttura organizzativa caratterizzata da un ruolo centrale svolto dagli imprenditori all'interno dell'organizzazione, con un gruppo più ampio di stakeholder esterni, a volte coinvolti molto da vicino; attraverso la cerchia più ampia di sostegno (costituita

---

<sup>3</sup> Vedi paragrafo 1.5 *Caratteristiche delle imprese sostenibili*

dagli stakeholder esterni) viene utilizzato e scambiato capitale sociale. Gli stakeholder esterni ricoprono un ruolo significativo, sia influenzando le scelte dell'organizzazione, sia supportandone le attività.

## 2.2 Social Network Theory

---

La *Social Network Theory* è lo studio dell'insieme di attori e dei legami (collaborazioni) che li collegano (Brass et al., 2004). Questa teoria, elaborata nel contesto dell'imprenditorialità tradizionale, vede le relazioni sociali in termini di nodi e legami. I nodi sono i singoli attori all'interno delle reti e i legami sono le relazioni tra gli attori (Zimmer e Aldrich, 1987). In questo contesto viene utilizzato il termine *social network* per riferirsi alle relazioni che si formano con i diversi attori del sistema, mentre in questa ricerca è stato utilizzato il termine *stakeholder network* per riferirsi allo stesso concetto: le reti che si costituiscono tra l'impresa e i suoi stakeholder interni e esterni. Questa scelta è stata intrapresa per dare maggiore enfasi al ruolo degli stakeholder e per non confondere le reti con i social media.

In questo campo la ricerca sugli stakeholder network può essere suddivisa in due filoni: il primo incentrato sulla struttura delle reti (identificazione dei modelli strutturali delle posizioni dei nodi in una rete) e il secondo sui contenuti (accesso alle risorse esterne da parte dell'impresa).

*"Social networks are defined by a set of actors (individuals or organizations) and a set of linkages between the actors"* (Burt, 1992).

### *Contenuti degli stakeholder network*

I rapporti interpersonali e interorganizzativi sono visti come un mezzo attraverso cui gli attori hanno accesso a una varietà di risorse possedute da altri attori (Antoncic e Hoang, 2003). La maggior parte della ricerca riguardante questo tema si è concentrata sull'accesso alle risorse intangibili, a eccezione dell'utilizzo degli stakeholder network per l'accesso al capitale (Light, 1984; Zimmer e Aldrich, 1987). Le relazioni di rete, ad esempio, forniscono il supporto emotivo necessario per accettare il rischio imprenditoriale (Brüderl e Preisendörfer, 1998). Uno dei principali vantaggi derivante dalla creazione di stakeholder network per il processo imprenditoriale è l'accesso a informazioni e a consigli (Antoncic e Hoang, 2003). Un certo numero di studi documentano che gli imprenditori utilizzano costantemente le reti per avere idee e raccogliere informazioni che gli permettano di riconoscere le opportunità imprenditoriali (Birley, 1985; Smeltzer et al, 1991). I legami con distributori, fornitori, concorrenti o clienti possono essere importanti come fonte di informazioni e di know-how (Brown e Butler, 1993). Inoltre percezioni positive basate sulle relazioni di un'azienda possono a loro volta portare a successivi scambi di risorse (Antoncic e Hoang, 2003).

### *Struttura degli stakeholder network*

La struttura della rete è definita come lo schema dei legami diretti e indiretti tra gli attori (Antoncic e Hoang, 2003). Il posizionamento degli attori all'interno di una struttura di rete ha un impatto importante sui flussi delle risorse, e di conseguenza, sui risultati imprenditoriali. L'identità degli attori (fornitori, clienti, etc.) risulta di secondaria importanza rispetto alla loro posizione nella struttura di rete (Antoncic e Hoang, 2003). Sono state definite una serie di dimensioni che caratterizzano la struttura degli stakeholder network. Quella più intuitiva è l'*estensione*, definita come il numero di collegamenti diretti tra un attore centrale e gli altri attori. L'analisi dell'estensione della rete misura fino a che punto le risorse sono accessibili a livello dell'imprenditore (Hansen, 1995) e dell'organizzazione (Antoncic e Hoang, 2003). Un'altra dimensione della struttura della rete è la *centralità*. Anche se è concettualmente simile all'estensione, la centralità include esplicitamente la possibilità di accedere (o controllare) alle risorse attraverso collegamenti indiretti e diretti. Il grado di centralità definisce la capacità degli attori di "raggiungere" altri attori nella loro rete tramite intermediari. A causa della difficoltà di raccogliere i dati relazionali di tutti gli attori all'interno di una rete, la centralità della rete è stata generalmente meno studiata rispetto alla sua estensione. Alcuni ricercatori hanno comunque individuato diversi gradi di accesso alle risorse misurando la centralità della rete interpersonale e quella interorganizzativa (Antoncic e Hoang, 2003). Mentre l'estensione e la centralità della rete misurano la *quantità* di risorse a cui un attore può accedere, altre dimensioni della struttura della rete influenzano il loro accesso alla *varietà* di risorse. La nozione di Granovetter (1973) dei legami deboli (*weak ties*), in particolare, descrive la misura in cui gli attori possono accedere a nuove informazioni e idee attraverso i legami che si instaurano con persone che si trovano al di fuori del gruppo immediato di contatti. I legami deboli derivano da collegamenti diretti e indiretti, ed è tipico categorizzarli in base alla frequenza e all'intimità del contatto (parenti, amici, e conoscenti). Importanti sono anche i vantaggi derivanti dalla copertura dei *structural holes*, definiti come l'assenza di legami tra attori. "*By bridging structural holes, actors can profit from establishing ties that bridge these otherwise unconnected actors*" (Burt, 1992). Occupare una posizione di transizione fornisce l'opportunità di esercitare potere o influenzare coloro che altrimenti non sarebbero collegati fra loro (Krackhardt, 1995). Grazie a questa possibilità, può anche aumentare l'esposizione dell'attore centrale a nuove informazioni. Questo a sua volta può stimolare l'apprendimento e lo sviluppo delle capacità interne che porterebbero a un miglioramento delle prestazioni (Antoncic e Hoang, 2003). Burt (1992) si riferisce a un attore che collega *structural holes* come "*an entrepreneur in the literal sense of the word—a person who generates profit from being between others*". Un'altra dimensione analizzata è la *densità*, che viene misurata come il numero di contatti tra gli attori interconnessi. Più la rete dei contatti diretti è densa, meno probabile è l'entrata di nuove risorse e più probabilmente le risorse ricicleranno all'interno del gruppo.

### *Strong versus weak ties*

“Cumulating evidence that underscores the importance of weak ties has fueled the debate on the relative value of strong versus weak ties” (Antoncic e Hoang, 2003).

La forza di un legame si misura attraverso la combinazione dell’ammontare di tempo (impiegato nella relazione), dell’intensità emozionale, dell’intimità (mutuale confidenza) e dei favori reciproci (Granovetter, 1973). Granovetter (1973) mette in luce l’importanza di mantenere una rete estesa di legami deboli per l’ottenimento delle risorse. I legami deboli (*weak ties*) “are loose relationships between individuals” (Granovetter, 1973), in contrasto con i legami forti (*strong ties*) presenti in un nucleo familiare. I legami deboli sono utili per ottenere informazioni che altrimenti non sarebbero disponibili o a cui sarebbe costoso accedere (Granovetter, 1973). Le imprese nascenti potrebbero, per esempio, contare sui legami deboli, come l’appartenenza a un’organizzazione commerciale, al fine di conoscere le ultime innovazioni tecnologiche. Al contrario, un esempio di legame forte è un familiare che decide di aiutare gratuitamente in qualche aspetto delle attività della start-up (Granovetter, 1973). Così, i legami forti, come quelli derivanti dai rapporti familiari, forniscono un accesso sicuro e coerente alle risorse. Nei legami forti però le persone, essendo molto intime, passano tanto tempo insieme e ne risulta che hanno praticamente la stessa conoscenza limitata. Qualsiasi informazione nuova e potenzialmente di valore, molto probabilmente proviene dal di fuori di questo gruppo (Granovetter, 1973).

Nella *social network theory* sono state definite le seguenti categorie di reti:

- *Reti Formali – Informali*: relazioni con istituzioni formalizzate (come banche, Stato, associazioni, etc.) oppure relazioni non formalizzate (come con amici, conoscenti e familiari) (Birley, 1985).
- *Reti Interne – Esterne*: con legami interni ci si riferisce alle relazioni all'interno di un gruppo o di una organizzazione, mentre per legami esterni si intendono le relazioni che si estendono oltre i confini dell’organizzazione (Gedajlovic et al., 2013).
- *Legami forti – Legami deboli*: i legami forti si hanno con persone con cui si ha un’intensità emozionale elevata (famigliari, amici), mentre i legami deboli con chi sia ha un’intensità emozionale bassa (Granovetter, 1973).

Tuttavia queste classificazioni risultano troppo generiche per la ricerca che si vuole effettuare, in quanto non aiutano a identificare i diversi gruppi di stakeholder che intervengono a supportare la creazione e lo sviluppo delle sustainable enterprise.

Nella letteratura sull’imprenditorialità ricopre un ruolo importante il “*network approach to entrepreneurship*” (Bruderl e Preisendorfer, 1998). Secondo questa letteratura le risorse offerte dagli stakeholder network, l’attività di networking e il supporto della rete vengono spesso utilizzati nel processo di fondazione di nuove imprese (*network founding hypothesis*). Inoltre, gli imprenditori che possono

contare su uno stakeholder network ampio e diversificato, ricevendo molto sostegno dalla loro rete, ottengono un maggiore successo (*network success hypothesis*). La letteratura discute anche le ragioni (*functions served by networks*) per cui le reti dovrebbero influenzare in maniera positiva il processo di fondazione di un'impresa (Gedajlovic et al., 2013). Vengono comunemente identificati tre vantaggi derivanti dalla creazione di significativi stakeholder network (Bruderl e Preisendorfer, 1998): (1) Le relazioni sociali e i contatti sociali sono importanti canali per ottenere l'accesso alle informazioni. Rispetto alle informazioni ricevute da fonti ufficiali, le informazioni ricevute dai legami della rete sono spesso considerate più utili, affidabili, riservate e meno ridondanti. In particolare, si afferma che i legami deboli forniscono informazioni preziose, perché queste provengono spesso da parti lontane del sistema sociale (Granovetter 1974). (2) I contatti della rete danno accesso a clienti e fornitori. Raggiungere un numero rilevante di clienti, ovviamente, determina il successo di una nuova impresa. Una rete diversificata potrebbe essere molto utile per questo: gli amici e conoscenti come primi clienti potrebbero diffondere informazioni sulla nuova società tramite le proprie reti (una descrizione di tali "effetti valanga" può essere trovata in Bruderl e Preisendorfer (1998)). (3) I contatti di rete possono offrire la possibilità di ampliare la base finanziaria di una nuova impresa. Crediti informali ricevuti da parenti o conoscenti sono particolarmente utili nella fase di start-up.

Esistono due diversi approcci all'imprenditorialità basati sugli stakeholder network. Il primo riguarda la rete personale degli imprenditori, cioè le relazioni individuali dei fondatori; il secondo si concentra sulla rete organizzativa delle imprese, cioè sulle relazioni collettive attivate dalle imprese (Uzzi, 1999). La maggior parte della ricerca empirica riguardante questo campo utilizza il "punto di vista della rete personale", in contrapposizione alla "prospettiva della rete organizzativa" (Bruderl e Preisendorfer, 1998).

#### Limiti della social network theory

Una caratteristica (e per alcuni critici, una debolezza) della ricerca sugli stakeholder network è la mancanza di una teoria di base, che a sua volta produca un insieme di proposizioni ben definite che definiscono il concetto di stakeholder network (Antoncic e Hoang, 2003). Invece, gli studi sugli stakeholder network sono stati influenzati dall'antropologia, dalla sociologia, dalla psicologia e persino dalla matematica. Il risultato è una "*loose federation of approaches*" (Burt, 1992) in cui i ricercatori spesso discutono sui concetti piuttosto che sugli argomenti teorici sottostanti i concetti stessi.

## 2.3 Capitale sociale

---

*"Social capital is defined as the sum of all the potential and real resources that are accumulated in a person or group of people (institutions, firms, associations, regions or countries) due to having a lasting network of more or less institutionalized knowledge and mutual-recognition relationships"* (Bourdieu 1986).

Gli imprenditori necessitano di informazioni, capitale e capacità per avviare le loro attività imprenditoriali. Alcune di queste risorse le posseggono, altre vengono sviluppate accedendo alla loro rete di contatti (Aldrich e Zimmer, 1986; Cooper et al., 1995; Hansen, 1995). I contatti che portano a risultati positivi costituiscono il loro capitale sociale e sono una componente chiave delle reti imprenditoriali (Burt, 1992). Gabbay e Leenders (1999) definiscono il capitale sociale come l'insieme delle risorse materiali o virtuali che derivano dalla struttura sociale e facilitano il raggiungimento degli obiettivi degli attori. Dal punto di vista imprenditoriale, il capitale sociale fornisce le reti che facilitano la scoperta delle opportunità, nonché l'individuazione, la raccolta e l'allocazione delle risorse scarse (Birley, 1985; Greene e Brown, 1997; Uzzi, 1999). Leadbeater (1997) sostiene che il capitale sociale costituisce il core asset delle social enterprise.

*“Relationships matter and constitute a form of capital that may be transformed into other forms of capital (human capital, financial capital, etc.)”* (Dufays e Huybrechts, 2014).

Il capitale sociale è costituito dall'insieme delle risorse apportate dalla rete. In letteratura non si trova una classificazione rigorosa di queste risorse, ogni autore cita quelle che ritiene maggiormente importanti.

<b>Autore</b>	<b>Risorse che costituiscono il capitale sociale</b>
<b>Leadbeater (1997)</b>	<i>“successful social entrepreneurs build wider networks through which they acquire ideas, people (hiring practices), and money”</i> ,
<b>Hervieux e Turcotte (2010)</b>	<i>“knowledge”</i>
<b>Spear (2006)</b>	<i>“overcoming resource deficiencies in a scarce-resource environment”</i>
<b>Sakurai (2008)</b>	<i>“searching for a building or funding through strong ties and attracting employees and customers through weak ties”</i>
<b>Bruderl et al. (1998)</b>	<i>“network contacts give access to customers and suppliers. Finding enough customers obviously determines the success of a new business”, “Emotional support”</i>
<b>Thrift (1996)</b>	<i>“Experience”</i>
<b>Granovetter (1985).</b>	<i>“A major factor enhancing the strength of social capital consists of trust, often a result of obligations, threat of censure and exchange “</i>

**Tabella 2.1 Risorse che costituiscono il capitale sociale**

Il capitale sociale inoltre riduce i costi di transazione. Il capitale sociale può essere dunque una risorsa utile sia per rafforzare la fiducia organizzativa interna sia per l'accesso di risorse (Adler e Kwon, 2002).

Dalle definizioni di capitale sociale riportate in precedenza emerge una stretta relazione con gli stakeholder network. La Tabella 2.1 mostra come le dimensioni degli stakeholder network (dimensione, densità e eterogeneità) sono legate al capitale sociale.

Dimensione	Descrizione	Relazione con il capitale sociale
<b>Estensione</b>	Numero di collegamenti diretti tra un attore centrale e gli altri attori.	Positiva. Con più persone si hanno rapporti, maggiore è la possibilità che uno di loro fornisca una risorsa indispensabile.
<b>Densità</b>	Numero medio di attori collegati a ciascun nodo.	Negativa. Se tutti gli attori sono legati l'uno all'altro, sono ridondanti. Bisogna porre dei limiti in materia di energia relazionale.
<b>Eterogeneità</b>	La varietà degli attori rispetto alle dimensioni rilevanti (ad esempio, sesso, età, razza, professione, talenti).	Positiva. Differenti tipologie di risorse a disposizione.

**Tabella 2.2: Legame tra le dimensioni degli stakeholder network e il capitale sociale (Borgatti et al., 1998)**

Sebbene la letteratura sul capitale sociale enfatizzi soprattutto le sue conseguenze positive, il capitale sociale può anche comportare rischi ed effetti meno desiderabili. In particolare, sono state identificate quattro importanti conseguenze negative legate al capitale sociale (Portes, 1998): (1) Esclusione degli outsider. La creazione di capitale sociale crea confini: gli stessi forti legami che portano benefici ai membri di un gruppo, comunemente consentono di limitare l'accesso da parte di altre persone e di escludere gli outsider. (2) Eccesso di discussioni da parte dei membri del gruppo. Si riferisce alla constatazione che un gruppo può, in determinate circostanze, impedire il successo delle iniziative imprenditoriali di altri soci. (3) Restrizioni alle libertà individuali. La comunità o l'appartenenza a un gruppo a volte comporta richieste di conformità, in alcuni casi il livello di controllo sociale è forte e può limitare la libertà personale. (4) Norme di livellamento verso il basso. *“Group solidarity is cemented by a common experience of adversity and opposition to mainstream society. (...) individual success stories undermine group cohesion because the later is precisely grounded on the alleged impossibility of such occurrences. The result is downward levelling norms that operate to keep members of a downtrodden group in place and force the more ambitious to escape from it”* (Portes, 1998).

## 2.4 Gli stakeholder network e il processo imprenditoriale

Nella letteratura sull'imprenditorialità tradizionale esistono pochi autori che hanno approfondito lo sviluppo degli stakeholder network in relazione al processo imprenditoriale. In questo capitolo verrà

analizzato il modello di Greve e Salaff (2003), uno dei pochi che analizza questo tema. Anche in questo caso però non vengono analizzate in dettaglio le tipologie di reti che si costituiscono e le modalità con le quali si formano. Successivamente verrà analizzato il tema della gestione degli stakeholder, che trova un più ampio successo in letteratura e che è collegato allo sviluppo degli stakeholder network.

Le attività delle reti variano in relazione alla fase del processo di sviluppo in cui si trovano (Chu, 1996). Nella prima fase del processo (pre-venture), si cercheranno contatti con coloro che condividono interessi comuni e con quelli con esperienza nella creazione di un business (Nohria, 1992). Nelle prime fasi i legami della rete sono risultati utili per testare le idee e ottenere sostegno (Kamm e Nurick, 1993), mentre nelle fasi successive la rete diventa un'importante via d'accesso per acquisire maggiori risorse (Carter et al., 1996). Infatti dal momento che la conoscenza e l'abilità dell'organizzazione è delimitata dalla rete, si ricercheranno maggiori contatti attraverso la rete per il reperimento delle risorse necessarie. Quindi è probabile che non appena l'organizzazione imprenditoriale avrà preso forma e avrà cominciato a crescere, saranno necessarie reti diverse (Falemo, 1989). Infine la dimensione della rete si ridurrà quando i membri più utili acquisiranno un ruolo maggiormente rilevante all'interno dell'impresa (Greve e Salaff, 2003). La struttura delle reti si modifica dunque nel corso del tempo (Davidsson e Honig, 2003) per poter apportare l'esperienza, le risorse, le informazioni e le competenze necessarie all'impresa. Per questi motivi secondo Haugh (2007), le reti devono essere incorporate nei nuovi modelli di creazione dell'impresa (processo aziendale). Sebbene la rete sia un fattore importante per tutte le fasi del processo, diviene più rilevante quando la quantità e la diversità dei compiti aumenta durante la fase di sviluppo (Duygu et al., 2013). Nello studio di Chiesi (2007) sulle piccole imprese italiane emerge che gli imprenditori di successo godono di una rete più ampia, che è meno densa (cioè con una maggiore proporzione di legami deboli) e che aumenta più velocemente rispetto a quella degli imprenditori di minor successo. Il capitale sociale può anche aiutare la fase di sviluppo dell'opportunità del processo imprenditoriale, fornendo e diffondendo informazioni critiche e altre risorse essenziali. La fase di riconoscimento dell'opportunità del processo è caratterizzata da asimmetrie informative tra gli imprenditori e i proprietari di risorse (Shane e Venkataraman, 2000). Poiché la diffusione delle informazioni è limitata, sia i legami deboli che forti possono migliorare il flusso delle informazioni.

Greve e Salaff (2003) utilizzano il modello di Wilken (1979) per identificare l'evoluzione degli stakeholder network durante il processo di costituzione dell'impresa.

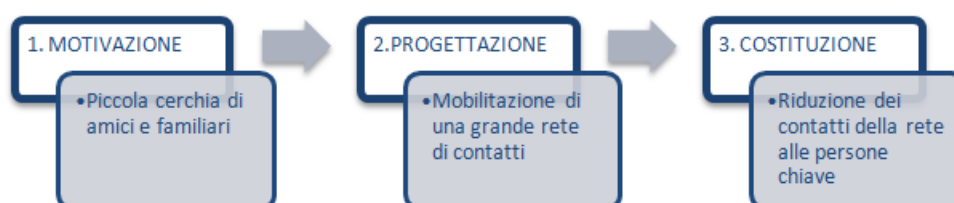
1. FASE *Motivazione*. Gli imprenditori prima esplorano la possibilità di iniziare un loro business con una piccola cerchia ristretta di contatti. Scelgono con cura le persone con cui discutere le loro idee. Tendono a limitare la loro rete ad amici intimi e familiari, perché non vogliono ancora impegnarsi pubblicamente.
2. FASE *Progettazione*. Per lo sviluppo della nuova impresa è necessaria l'acquisizione di informazioni, nuove competenze, risorse e relazioni commerciali. Gli imprenditori hanno



dunque bisogno di mobilitare uno stakeholder network più ampio. Durante questa fase, gli imprenditori non possono sapere chi li può aiutare; allora si mettono in contatto con un grande insieme di persone di cui possono avere bisogno in futuro. È probabile che la maggior parte di queste reti permanga anche nella fase successiva.

3. FASE *Costituzione*. Una volta che è stato avviato il business, gli imprenditori tendono a concentrare la loro rete nelle persone chiave (in grado di fornire risorse e impegno). In questa fase le reti tendono a contrarsi.

Secondo Greve e Salaff (2003) gli imprenditori spendono più tempo per la creazione e il mantenimento delle reti nella seconda fase, mentre nella terza fase gli imprenditori spendono il loro tempo con i contatti esterni più utili al fine di ottenere informazioni il più rapidamente possibile. Infatti secondo questo modello nella prima fase gli imprenditori passano la maggior parte del tempo con i contatti più intimi (non è necessario spendere tempo per sviluppare e mantenere nuovi contatti). Successivamente al fine di procurarsi le risorse necessarie sviluppano un numero consistente di relazioni, che devono anche essere gestite e mantenute. Nell'ultima fase non è necessario sviluppare altre relazioni, ma bisogna focalizzarsi sui contatti più utili e importanti, quindi la gestione della rete è legata al mantenimento di queste relazioni.



**Fig. 2.1: Modello di Greve e Salaff (2003)**

### *Ruolo di familiari e amici*

I membri della famiglia possono svolgere un ruolo importante nella creazione di una nuova impresa, infatti quando gli imprenditori iniziano a pianificare il loro business possono chiedere ai loro familiari e amici diversi tipi di aiuto e sostegno (Greve e Salaff, 2003). Anche Birley (1985) e Aldrich e Zimmer (1986) sostengono che i contatti preesistenti, in particolare di amici e parenti, servono come fornitori di risorse durante il processo di creazione di una nuova impresa. Inoltre poter contare su familiari che hanno esperienza imprenditoriale è un altro importante fattore che influenza il processo imprenditoriale.

## 2.4.1 Stakeholder Management Theory

---

Con il termine stakeholder si intendono “*groups and individuals who can affect, or are affected by, the strategic outcomes of a firm*” (Gregory, 2012).

L'approccio analitico degli stakeholder nella gestione strategica, esamina l'azienda e le sue relazioni con gli stakeholder, sostenendo che dedicare un'adeguata attenzione a tutti gli stakeholder sia una condizione importante per ottenere performance migliori (Verbeke e Tung, 2013). Secondo Kaler (2006), gli stakeholder sono coloro che hanno una pretesa morale sulle azioni dell'azienda, cioè i consumatori, i dipendenti, i concorrenti, i fornitori, il governo, così come altri attori della società. Questi attori creano legami durevoli e di importanza strategica con l'organizzazione così da contribuire al suo vantaggio competitivo nel lungo periodo. L'idea centrale della teoria degli stakeholder è che il successo di un'organizzazione dipende dalla misura in cui l'organizzazione è in grado di gestire i rapporti con i gruppi chiave, come finanziatori e azionisti, ma anche clienti, dipendenti, e la comunità o la società (Susniené, 2008).

*“Organizational wealth is a summary measure of the capacity of an organization to create benefits for any and all of its stakeholders over the long term”* Post (2002).

Secondo la teoria di gestione degli stakeholder le relazioni favorevoli e i collegamenti con gli stakeholder, sia interni che esterni, sono importanti per le attività della società, infatti, sono parte della sua presente ricchezza e della sua capacità di generare maggiore ricchezza in futuro (Susniené, 2008).



Fig. 2.2: Rappresentazione degli stakeholder di un'impresa (Susniené, 2008).

Susnién (2008) descrive un modello in cui riassume le fonti di ricchezza organizzativa e di valore derivanti dai rapporti con ciascuno dei principali gruppi di stakeholder.

*Investitori:* azionisti e finanziatori. Gli investitori forniscono il capitale necessario per finanziare l'organizzazione. Anche se molti di loro detengono interessi attraverso istituzioni fiduciarie (fondi comuni di investimento, fondi pensione e simili), sia che i rapporti con gli investitori siano diretti o indiretti, relazioni favorevoli con gli investitori tendono a stabilizzare le strutture finanziarie dell'organizzazione e i loro piani. Il termine "*patient capital*" (Smith et al., 2000) è stato applicato per gli investitori che sono disposti a tenere azioni a lungo termine, senza riguardo delle fluttuazioni temporanee degli utili o dei valori. Vi è la convinzione che un'organizzazione che attrae capitale paziente può anche dare ai dipendenti e agli altri stakeholder la certezza che il loro impegno nell'organizzazione non sia compromesso dalle pressioni finanziarie di breve periodo.

*Dipendenti.* I dipendenti sono tutti coloro che lavorano nell'organizzazione, compresi i dirigenti, il personale e gli operai di linea. Relazioni favorevoli con i dipendenti aiutano a ridurre il turnover e a favorire il loro coinvolgimento di lungo termine nell'organizzazione. I dipendenti coinvolti nell'organizzazione, ne comprendono e accettano gli obiettivi e cercano di migliorarsi attraverso lo sviluppo di abilità personali, lavoro di squadra e proposte costruttive. La reputazione di buone relazioni con i dipendenti e l'attenzione verso lo sviluppo del personale, sono un grande vantaggio nel reclutare e nel trattenere risorse di talento.

*Sindacati.* Dove sono presenti i sindacati, relazioni reciprocamente rispettose e di cooperazione sono essenziali per il successo aziendale. Rapporti sfavorevoli favoriscono i conflitti, la pubblicità negativa e le pressioni dei mercati finanziari. Rapporti di collaborazione con i sindacati possono ridurre il turnover del lavoro, aumentare la stabilità e la produttività della forza lavoro, e contribuire a risolvere i conflitti che inevitabilmente sorgono nelle organizzazioni.

*Clienti/utenti.* La reputazione dell'organizzazione di offrire prodotti di qualità, un servizio affidabile e competente, e prezzi equi, tende a portare la fidelizzazione dei clienti. E, come la letteratura sul marketing sottolinea, la fedeltà dei clienti al marchio e all'azienda riduce i costi di marketing, e stabilizza la produzione e i volumi delle vendite.

*Attori della supply chain.* I potenziali benefici derivanti da relazioni favorevoli con i membri di tutta la supply chain, inclusi i fornitori, gli appaltatori e i subappaltatori (e relazioni di mercato con i grossisti, i distributori, e i licenziatari) sono di vitale importanza per il successo dell'organizzazione. In combinazione con gli investitori, i dipendenti e i clienti, il rapporto con gli attori della supply chain influenza la capacità dell'organizzazione di generare ricchezza nel tempo. La familiarità e la fiducia reciproca possono portare a una riduzione dei costi, alla definizione di procedure operative, a collaborazioni per la progettazione, alla

ridistribuzione dei compiti tra le organizzazioni per una maggiore efficienza e alla riduzione dei rischi e dei costi connessi alla potenziale inaffidabilità dei fornitori.

*Organizzazioni private.* Partner formali e alleati contrattuali possono apportare gli stessi benefici derivanti dalle relazioni favorevoli con gli attori della supply chain. Inoltre, essi mettono a disposizione della società diverse risorse fisiche e immateriali (conoscenza, reputazione). Tali alleanze possono anche ridurre il rischio finanziario e non finanziario attraverso un controllo di gestione più consapevole.

*Le comunità locali e cittadini.* L'impresa è accettata come entità integrata e preziosa all'interno del contesto politico e istituzionale circostante, e gode del supporto (o almeno non attira l'ostilità) dei cittadini.

*Governo.* Qualsiasi azienda opera in un contesto politico e ha rapporti con il governo a tutti i livelli - locale, regionale, nazionale. L'influenza del governo va ben oltre l'ambito di autorità di regolamentazione specifica del settore. Le esperienze sottolineano l'importanza di instaurare una relazione positiva con il governo e di gestire efficacemente gli affari pubblici.

Secondo Campi et al. (2006) i vantaggi derivanti dal coinvolgimento degli stakeholder sono : (1) Garanzia di risorse (tra cui la legittimità) per l'organizzazione attraverso la partecipazione di enti governativi, donatori e di altri soggetti in grado di fornire risorse strategiche; (2) Velocizzazione degli adeguamenti interni necessari per soddisfare le esigenze ambientali in continua evoluzione, grazie al coinvolgimento di clienti e di altre organizzazioni del terzo settore; (3) Riduzione dei vincoli esterni a vantaggio dell'organizzazione, internalizzando gli stakeholder; (4) Diminuzione di costi di contrattazione. D'altra parte però il coinvolgimento degli stakeholder aumenta i costi di ownership, in particolare per quanto riguarda il processo decisionale, in quanto gli interessi delle varie categorie di stakeholder possono risultare in conflitto tra loro (Campi et al., 2006).

Modello temporale di Verbeke e Tung (2013) sulla teoria di gestione degli stakeholder:

1. *Prime fasi.* La Resource Based View suggerisce che le differenze tra le imprese emergono a causa della diseguale distribuzione delle risorse, risultante delle imperfezioni del mercato. L'approccio basato sugli stakeholder enfatizza l'ottenimento di un più efficace ed efficiente accesso e utilizzo delle risorse, attraverso la gestione degli stakeholder, che dovrebbe mirare a rafforzare l'eterogeneità delle risorse. Ciò che conta non sono solo i processi tecnici di accumulazione e combinazione delle risorse, che hanno la caratteristica di creare valore, ma la costruzione di uno stakeholder network di soggetti interessati con il ruolo di fornitori di risorse, che aiutano l'azienda al raggiungimento dell'eterogeneità, una posizione unica nel settore industriale.
2. *Ultime fasi.* Una volta che l'azienda ha raggiunto la fase di maturità e genera cash flow stabili, le forze istituzionali cercano maggiore omogeneità nell'azienda, così che essa sviluppi una rete di

attori che cercano una maggiore conformità e accettabilità sociale. I comportamenti e le pratiche accettate dagli stakeholder vengono percepiti come legittimi.



Fig. 2.3: Modello di Verbeke e Tung (2013)

## 2.4.2 Limiti della Stakeholder Management Theory

---

La separazione concettuale di Santos (2009) tra la creazione di valore (*value creation*) e l'appropriazione di valore (*value appropriation*) e la sua tesi secondo cui l'impresa può creare valore senza necessariamente tenerlo per sé, implica una riconcettualizzazione approfondita delle relazioni con gli stakeholder. Walsh (2005) osserva che, in caso di conflitto tra gli shareholder e altri stakeholder, la teoria di gestione degli stakeholder dà precedenza agli obiettivi economici.

Le social enterprise, rifiutando fin dall'inizio la massimizzazione del profitto come unico obiettivo, rappresentano la possibilità di studiare come la teoria degli stakeholder possa evolvere ed essere applicata in contesti che sono liberi dal vincolo di massimizzazione del profitto (Smith et al., 2013). Inoltre, mentre la teoria sulla gestione degli stakeholder suggerisce implicitamente che l'impresa si trovi al centro della rete più ampia in cui è incorporata (vedi Fig. 2.3), le social enterprise tendono a posizionarsi come un qualsiasi altro attore della rete (Smith et al., 2013). Le social enterprise invece di radunare gli stakeholder allo scopo di soddisfare i propri interessi, perseguono obiettivi più generali e valori comuni a tutti gli attori. Ne risulta che tutti gli stakeholder vogliono contribuire al raggiungimento degli obiettivi delle social enterprise. Bisognerebbe quindi ripensare al modello di gestione degli stakeholder, tenendo conto delle caratteristiche delle social enterprise, in modo che queste non siano più al centro della rete (a differenza da quanto mostrato da Susniené (2008), fig. 2.3).

*"Studying social enterprises can shed light on more integrative approaches to stakeholder management"* (Smith et al., 2013).

## 2.5 Importanza degli stakeholder network nelle sustainable enterprise

---

Chell (2007,17) afferma che *“the very essence of social entrepreneurship is the capability to connect with social and community values, and through adept networking to realize their potential”*.

Il networking è considerato una capacità critica o un'attività fondamentale dell'imprenditorialità tradizionale e della social entrepreneurship. Tuttavia, la letteratura sul tema sostiene che è ancora più importante in materia di social entrepreneurship, data la scarsità di risorse dell'ambiente in cui si sviluppa e la necessità di collegare più interlocutori tra loro (Dufays e Huybrechts, 2014). Infatti le social enterprise spesso mirano a promuovere la cooperazione, a stimolare la creazione e il rafforzamento dei legami sociali all'interno di una comunità per diffondere il loro impatto sociale (Dufays e Huybrechts, 2014). D'altra parte un problema sociale per essere risolto deve considerare la comunità coinvolta, così le social enterprise coinvolgendo direttamente queste persone sono maggiormente efficaci nella risoluzione dei loro problemi (Lumpkin et al. 2013). Infatti tra i membri degli stakeholder network si includono normalmente i rappresentanti della comunità: questi potrebbero essere gli abitanti di una comunità locale definita, ma potrebbero anche costituire una comunità di interesse. L'adesione di solito include anche altri stakeholder, come le organizzazioni partner, gli investitori e i clienti (Moizer e Tracey, 2010). Infatti secondo Haugh e Tracey (2010) per affrontare i problemi sociali che sono molteplici, i social entrepreneur costruiscono rapporti di collaborazione con una vasta gamma di stakeholder, andando a creare collegamenti tra diversi gruppi di attori del sistema. Ne risulta che in alcuni casi la creazione di stakeholder network sia un obiettivo da raggiungere e questa è una singolarità della social entrepreneurship: *“creating social networks as an objective or an outcome of entrepreneurship, is probably singular to social entrepreneurship”* (Dufays e Huybrechts, 2014). Baker, Onyx, e Edwards (2011) e Edwards e Baker (2013) mostrano che la social entrepreneurship e gli stakeholder network si rafforzano a vicenda: i legami sociali consentono di accedere a più risorse e di espandere le attività sociali imprenditoriali, mentre la social entrepreneurship genera attività tra le reti che espande gli stakeholder network.

Poiché le social enterprise sono una nuova forma organizzativa, le banche tradizionali e gli istituti di finanziamento trovano difficile effettuarne un'analisi e quindi spesso vengono valutate come un investimento rischioso. Secondo Borzaga e Solari (2001) sviluppare una struttura collettiva per finanziare le start-up sociali, aiuterebbe lo sviluppo dell'intero settore e sempre secondo i due autori, una modalità di finanziamento opportuna, sarebbe proprio lo sviluppo di uno stakeholder network a supporto delle social enterprise. Infatti a differenza delle imprese commerciali tradizionali, le social enterprise hanno maggiori

difficoltà ad accedere alle forme di finanziamento tradizionali come banche, venture capital e business angel (Choi e Gray, 2008; Lumpkin et al. 2013). Questo è anche dovuto a una minore prospettiva di generare cash flow (Austin et al., 2006), derivante dal fatto che queste imprese non hanno come obiettivo principale quello economico. Inoltre creare una grande rete intorno all'organizzazione è un modo per ottenere anche altri vantaggi, come quelli derivanti dalla dimensione (incluse le economie di scale), dallo slack di risorse, dalla condivisione di conoscenza e dalla garanzia di risorse aggiuntive per sostenere l'innovazione e lo sviluppo; tutto questo senza perdere il vantaggio di rimanere una piccola impresa (Borzaga e Solari, 2001).

La maggiore scarsità di risorse finanziarie delle social enterprise influenza anche l'attrattività del capitale umano (Borzaga e Solari, 2001). Solitamente le social enterprise non hanno le risorse finanziarie per pagare i propri dipendenti al tasso di mercato e devono anche motivare il personale con metodi alternativi agli incentivi finanziari (Austin et al., 2006; Dees, 1998). Ne risulta una maggiore difficoltà soprattutto nell'attrarre personale con particolari competenze ed esperienza. Inoltre le sustainable enterprise sono spesso guidate da persone con scarse conoscenze precedenti di business e del settore in questione (Choi e Gray, 2008; Kuckertz e Wagner, 2010).

Gli imprenditori sono collegati a persone e a organizzazioni che interagiscono tra di loro, e questi contatti possono ampliare la disponibilità di risorse (informazioni, conoscenza, capitale finanziario) che sostengono una nuova impresa (Hansen, 1995). Quindi la costituzione di rapporti di collaborazione con gli stakeholder, permette alle social enterprise di creare capitale sociale, consentendogli di raggiungere anche gli obiettivi "commerciali" (Estrin et al., 2013).



**Fig. 2.4: Caratteristiche delle sustainable enterprise che influenzano la creazione di stakeholder network in base alla letteratura sul tema**

La costituzione di stakeholder network può essere importante anche per il superamento delle tensioni generate dalla molteplicità di obiettivi delle sustainable enterprise (Doherty et al., 2014)<sup>4</sup>. Infatti nel caso delle tensioni legate alla mission e quelle legate alla mobilitazione delle risorse finanziarie, gli stakeholder network possono fornire un importante aiuto, in quando apportano le risorse di cui l'impresa necessita. In questo modo le risorse possono essere divise in maniera equilibrata per il raggiungimento dei diversi obiettivi aziendali. È anche vero che un maggiore coinvolgimento degli attori del sistema, porta a una più complessa gestione delle risorse umane, e questo può influire sulle tensioni legate alla loro mobilitazione (Doherty et al., 2014). Gli stakeholder coinvolti avranno anche loro differenti obiettivi, che possono entrare in contrasto tra loro, rendendo più difficile il loro soddisfacimento.

## 2.6 Ruolo degli stakeholder network

---

Granovetter (2005) sostiene che gli stakeholder network influenzino l'economia in tre modi. Innanzitutto, gli stakeholder network influenzano il flusso e la qualità delle informazioni. In secondo luogo, esse costituiscono una fonte importante di premi e punizioni. In terzo luogo, gli stakeholder network aiutano a far emergere la fiducia, che a sua volta incide sul comportamento degli attori. Come conseguenza di questi tre effetti principali, gli stakeholder network influenzano l'accesso alle risorse, l'efficacia organizzativa e la costruzione di legittimità; ciascuno di questi fattori è critico per la social entrepreneurship (Dufays e Huybrechts, 2014).

In letteratura viene spesso evidenziato come attraverso gli stakeholder network si possa accedere alle risorse critiche. Questo però non è l'unico vantaggio che offrono. Gli stakeholder network possono essere utilizzati:

- *Come fonte di opportunità*: una migliore e una più veloce diffusione delle informazioni, ottenuta attraverso una maggiore densità di rete, aumenta la consapevolezza delle opportunità (Paivi et al., 2011). Infatti secondo Dufays e Huybrechts (2014) grazie a una maggiore connessione con i diversi stakeholder network, le sustainable enterprise hanno una maggiore consapevolezza dei bisogni sociali e questo consente loro di poter sfruttare maggiori opportunità.
- *Come fonte di informazioni*: scambio di informazioni attraverso la rete (Birley, 1985; Granovetter, 1982; Smeltzer, Van Hook, e Hutt, 1991). Attraverso gli stakeholder network si ha anche accesso a informazioni private. Nel prendere una decisione si utilizzano due diversi tipi di informazioni: pubbliche e private. Mentre quelle pubbliche sono accessibili a tutti, quelle private consentono di ottenere un vantaggio competitivo maggiore, però allo stesso tempo sono più soggettive e non sono validate da un organo indipendente come quelle pubbliche (Romulus 2013). Ne risulta che il

---

<sup>4</sup> Vedi paragrafo 1.5.7 *Tensioni legate alla TBL*



loro valore è strettamente correlato alla fiducia insita nella relazione in cui l'informazione viene scambiata (Uzzi e Dunlap, 2005).

- *Come fonte di esperienza*: condivisione delle esperienze tra gli attori della rete (Thrift, 1996).
- *Come fonte di risorse*: l'utilizzo di stakeholder network può portare al superamento della carenza di risorse in un ambiente ostile (Adler e Kwon, 2002; Brüderl & Preisendörfer, 1998; Carsrud & Johnson, 1989; Granovetter, 1982; Hansen, 1995; Johannisson, Alexanderson, Nowak and Sanest, 1994; Spear 2006; Starr & Macmillan, 1990). Inoltre efficaci relazioni con gli stakeholder supportano la decisione di come allocare le risorse limitate per soddisfare al meglio gli stessi stakeholder (Hofmann, 2012). Le risorse possono essere divise in:
  - *Finanziarie*: le reti supportano la ricerca di finanziamenti soprattutto attraverso legami forti (*strong ties*) (Sakurai 2008), ma anche importanti relazioni con i gruppi chiave di stakeholder (ad esempio filantropi, attivisti sociali, attivisti, clienti e volontari) possono essere sfruttate per l'accesso al capitale (Mair e Martì 2006).
  - *Umane*: attrazione di dipendenti e clienti soprattutto attraverso legami deboli (*weak ties*)
  - *Conoscenza*: scambio e sviluppo di nuova conoscenza attraverso le interazioni della rete (Brown & Butler, 1993; Floyd & Wooldridge, 1999, Hervieux e Turcotte 2010)
- *Come fonte di apprendimento e insegnamento*: la condivisione di informazioni e di attività di sviluppo abilita l'apprendimento dell'intera rete.
- *Come forma di legittimazione*: in quanto portano alla creazione di relazioni di fiducia (Granovetter 2005). Quando la fiducia si costituisce tra le parti, queste sono più desiderose di impegnarsi in attività di cooperazione, attraverso le quali la fiducia può essere ulteriormente generata (Fukuyama, 1997). In questo modo le reti contribuiscono alla costruzione della credibilità (Shaw e Carter 2007).
- *Per migliorare la sostenibilità della rete*: esse influenzano la sostenibilità della rete stessa, migliorando la dimensione sociale ed ecologica della sostenibilità a livello di rete (Päivi et al., 2011). Infatti la sostenibilità si può diffondere in maniera più efficace attraverso le relazioni, creando così maggiore interesse nel cambiare le pratiche commerciali in un'ottica più sostenibile. Questo può avvenire sia perché i valori e la visione dell'imprenditore si diffondono nella rete, sia perché gli stessi clienti e fornitori spingono per una maggiore sostenibilità. Per esempio i dipendenti possono fare proposte per migliorare il contributo dell'azienda nella comunità e i fornitori possono svolgere un ruolo fondamentale, fornendo insight, tecnologia e materiali ecologici (Gregory, 2012). Ne risulta che l'adozione di pratiche ambientali e sociali può essere influenzata dall'interazione con gli stakeholder (Gregory, 2012): da fornitori e clienti, dal Governo (regolamentazioni e requisiti da soddisfare) e dalle organizzazioni della comunità (*"The strongest influence with the largest coefficient"*).

Gli stakeholder network abilitano anche l'innovazione nelle social enterprise. Infatti l'innovazione strategica delle social enterprise viene attribuita (Doherty et al., 2014): (1) alla gestione delle esigenze di molteplici stakeholder, (2) alla combinazione delle risorse in modi nuovi per soddisfare le esigenze sociali, (3) alla costruzione di capitale sociale e (4) alla scoperta di nuovi modi per portare avanti il cambiamento sociale.

## 2.6.1 Capitale intellettuale

---

Eric Kong (2010) definisce il capitale intellettuale come la conoscenza collettiva che è racchiusa nel personale, nella routine dell'organizzazione e nelle relazioni con l'organizzazione. Al capitale intellettuale è legata anche la creatività dei membri dell'organizzazione. Le sue componenti sono (Eric Kong, 2010):

*Capitale umano*: competenze, attitudini, esperienze e capacità, innovazione e talento, legati al personale dell'organizzazione.

*Capitale relazionale*: relazioni dell'organizzazione con stakeholder esterni (che porta allo scambio di conoscenza).

*Capitale strutturale*: conoscenza che rimane nell'organizzazione quando gli individui lasciano l'impresa.

Il capitale intellettuale è in grado di facilitare l'innovazione nelle social enterprise spostando il focus strategico delle organizzazioni sulle risorse intellettuali, tra cui le conoscenze, le competenze e l'esperienza (Eric Kong, 2010). Ne risulta che le social enterprise possono ottenere un vantaggio strategico, se sono in grado di nutrire e rafforzare la conoscenza che i loro interlocutori esterni hanno sull'organizzazione. Inoltre, le relazioni organizzative spesso comportano lo scambio e lo sviluppo di nuove conoscenze (Schiuma et al., 2005). Di conseguenza, un frequente scambio di conoscenze tra una social enterprise e dei soggetti esterni aiuta ad articolare e a sfidare le conoscenze esistenti per la creazione di nuova conoscenza nei processi di innovazione. D'altra parte, il capitale relazionale è esterno all'organizzazione e quindi è difficile da gestire, codificare e controllare (Eric Kong, 2010).

I tre tipi di capitale intellettuale interagiscono spesso tra loro e queste interazioni generano idee innovative nelle social enterprise (Eric Kong, 2010). Inoltre le social enterprise devono essere in grado di rimuovere le conoscenze obsolete e indesiderate, pianificare l'acquisizione di nuove conoscenze e valutare le aree di debolezza di conoscenza nei loro processi di innovazione (Eric Kong, 2010)

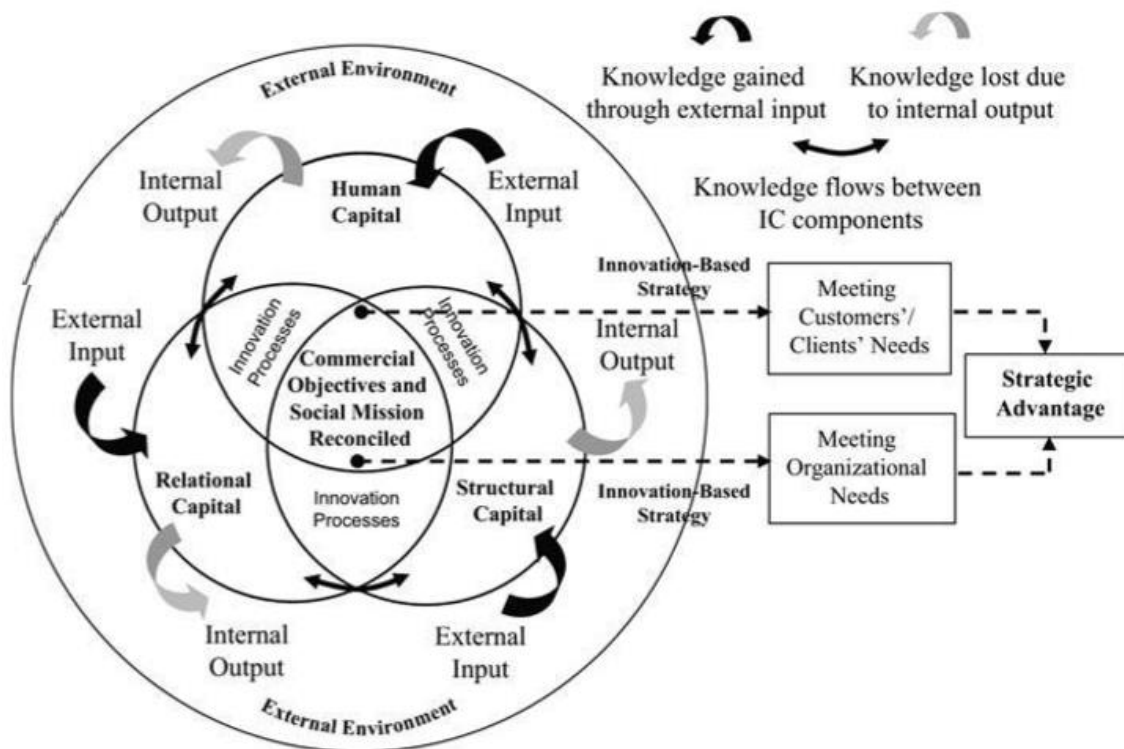


Fig. 2.5: Framework concettuale del capitale intellettuale per i processi di innovazione nelle social enterprise (Eric Kong, 2010)

## 2.7 Limiti della letteratura sugli stakeholder network

Dall'analisi della letteratura emerge che gli stakeholder network sono un'importante strumento di accesso alle risorse per le sustainable enterprise. Manca però nella letteratura riguardante le sustainable enterprise un approfondimento sulla nascita e lo sviluppo degli stakeholder network in relazione al processo di nascita dell'impresa. Pochi autori si sono soffermati sull'analisi della relazione tra gli stakeholder network e il processo di formazione di un'impresa, nessuno per quanto riguarda le sustainable enterprise (Bush, 2014). Manca un approfondimento sia sulla tipologia di reti che si vengono a formare durante il processo di formazione dell'impresa sia sulle motivazioni e le modalità con cui si costituiscono queste reti. Secondo quanto osservato, le sustainable enterprise offrono un contesto ideale per indagare meglio questo aspetto: non solo sono socialmente integrate con il contesto circostante e coinvolgono un maggior numero di attori, ma c'è anche la necessità di comprendere meglio i modelli di successo della costruzione e dello sviluppo degli stakeholder network per la sustainable entrepreneurship. Inoltre l'integrazione dello studio degli stakeholder network con la letteratura delle sustainable enterprise potrebbe portare a una migliore comprensione dello sviluppo delle sustainable enterprise e delle loro performance.

## Capitolo 3 - METODOLOGIA DI RICERCA

---

*Il capitolo sulla metodologia di ricerca ha l'obiettivo di presentare il processo di ricerca della tesi, che parte dalla revisione della letteratura per terminare con l'analisi incrociata dei quattro casi studio. Il paragrafo 3.1.1 è dedicato all'introduzione della letteratura analizzata; mentre nel paragrafo 3.1.2 vengono riportate le domande di ricerca che fungono da linee guida dell'intero lavoro di ricerca. Nel paragrafo 3.1.3 vengono descritti i casi studio selezionati e, per ognuno di essi, è stato discusso il processo di ricerca delle informazioni utilizzate e delle interviste effettuate. Infine, nel paragrafo 3.1.4, viene spiegato il procedimento utilizzato per l'analisi dei casi (Metodologia Gioia).*

## 3.1 Processo di ricerca

---

Il processo di ricerca è costituito da diverse fasi che vanno dall'identificazione del problema alle deduzioni finali legate all'analisi dei casi selezionati. Questo paragrafo vuole dare una visione generale del processo di ricerca, che sarà poi approfondito nelle sezioni successive.

Il primo passo è stato quello di analizzare la letteratura relativa alle sustainable enterprise, in accordo con il contesto della ricerca: capire come supportare la nascita e lo sviluppo delle sustainable enterprise. Durante l'analisi di questa letteratura è stato individuato il tema degli stakeholder network come potenziale ambito di approfondimento di questo studio. Infatti gli stakeholder network risultano essere un fattore di grande interesse per le sustainable enterprise, ancora poco discusso in letteratura. È seguita l'analisi della letteratura riguardante gli stakeholder network, sia nel campo dell'imprenditorialità tradizionale che nel campo della sustainable entrepreneurship, per avere una adeguata conoscenza del fenomeno. Sulla base di queste analisi sono state definite le domande di ricerca e sono stati selezionati i casi studio adatti allo studio.

In seguito sono stati raccolti i dati necessari per l'analisi, utilizzando sia fonti primarie che secondarie. Una volta ottenute tutte le informazioni necessarie si è proceduto alla loro analisi tramite la *Gioia Methodology*, che ci ha permesso di identificare gli schemi comuni tra i casi. Questi sono stati poi successivamente analizzati e confrontati con la letteratura esistente.



Fig. 3.1: Struttura del processo di ricerca

### 3.1.1 Analisi della letteratura

---

Come precedentemente accennato il primo passo del processo di ricerca è stato l'analisi della letteratura. Il contesto di ricerca sono le sustainable enterprise e questo studio ha come obiettivo quello di cercare di fornire suggerimenti utili per coloro che vogliono intraprendere un business sostenibile.

Partendo da queste premesse è stata effettuata un'analisi approfondita della letteratura riguardante le sustainable enterprise, partendo dalla nascita del concetto di sviluppo sostenibile fino a un'analisi dettagliata delle caratteristiche della sustainable entrepreneurship. Quello che è emerso da questa prima fase è il ruolo primario svolto dagli stakeholder network. Infatti date le caratteristiche delle sustainable enterprise, che a differenza delle imprese tradizionali, hanno minori possibilità di accesso alle risorse e una molteplicità di obiettivi da raggiungere, tra cui quello di creare valore per la società, risulta di grande vantaggio circondarsi di un ampio numero di attori del sistema. In seguito è stata quindi approfondita la letteratura riguardante gli stakeholder network, prendendo in considerazione sia quella relativa alle imprese tradizionali, che quella relativa alle sustainable enterprise. Per quanto riguarda l'imprenditorialità tradizionale è stata analizzata la *Social Network Theory* che studia il contenuto e la struttura degli stakeholder network e la *Stakeholders management theory* che analizza il ruolo degli stakeholder in relazione all'impresa.

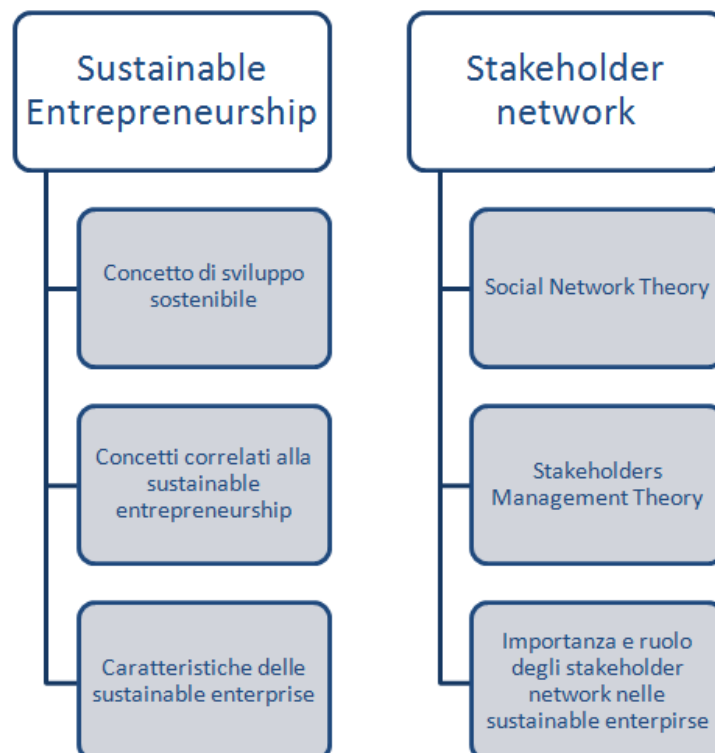


Fig. 3.2: Analisi della letteratura

## 3.1.2 Domande di ricerca

---

Dopo aver effettuato l'analisi della letteratura il passo successivo è stato quello di individuare le lacune presenti nella letteratura in linea con il contesto della ricerca. Partendo da queste lacune sono state definite le domande di ricerca.

Dall'analisi della letteratura è emerso che sebbene molti autori concordino sul fatto che gli stakeholder network siano un importante sostegno per le sustainable enterprise, manca un approfondimento sullo sviluppo degli stakeholder network in relazione al loro processo di costituzione. Pochi autori si sono soffermati sull'analisi del ruolo ricoperto dagli stakeholder network durante il processo di formazione di un'impresa, nessuno per quanto riguarda le sustainable enterprise (Bush, 2014). Manca un approfondimento sia sulla tipologia delle reti che si vengono a formare durante il processo di formazione dell'impresa sia sulle motivazioni e le modalità con cui si costituiscono queste reti. Infatti la ricerca sugli stakeholder network spesso ignora i fattori o i processi che portano allo sviluppo di queste relazioni (Gedajlovic, 2013). Riuscire a comprendere come sviluppare e promuovere la creazione della corretta tipologia di stakeholder network durante un particolare stadio di sviluppo dell'impresa, potrebbe risultare un elemento di successo per i sustainable entrepreneur. Infatti mentre la ricerca sugli stakeholder network si concentra sulle risorse che essi incorporano al loro interno, *"we know relatively little about how such relationships are developed and managed"* (Gedajlovic, 2013). Inoltre risulterebbe utile evidenziare il ruolo che gli stakeholder network hanno nelle diverse fasi del processo, in modo da conoscere che tipo di supporto lo stakeholder network può offrire in un determinato stadio di costituzione dell'impresa.

Secondo quanto osservato dall'analisi della letteratura, le sustainable enterprise offrono un contesto ideale per indagare meglio questo aspetto: sono socialmente integrate con il contesto circostante e coinvolgono un maggior numero di attori per la mobilitazione delle risorse di cui necessitano rispetto alle imprese tradizionali. Inoltre l'integrazione dello studio degli stakeholder network con la letteratura delle sustainable enterprise potrebbe portare a una migliore comprensione di come supportare la nascita e lo sviluppo di questa tipologia di imprese.

Il presente studio cerca di contribuire alla letteratura sul tema, rispondendo alle domande di Bush (2014) *"research could focus on mapping the evolution of a social entrepreneur's network (over time), in order to derive patterns/a typology of (successful) network development of social enterprises. If we are able to sketch the networks needed over the different stages of the organizational lifecycle we might be able to provide social entrepreneurs with an effective toolset to develop their enterprise ... Qualitative researchers could use a (comparative) case study approach to uncover the network development patterns over time"* e di Smith et al. (2013): *"There is a need for more systematic classifications of stakeholder relations and*



*stakeholder networks in which social enterprises are involved. For example, how do informal stakeholder relations interact with existing structured networks to contribute to, or impede, the success of social enterprises?"*

Di seguito sono riportate le domande di ricerca ("*research questions*") a cui questo studio tenta di rispondere per raggiungere lo scopo finale.

Nel dettaglio le domande sono:

***(RQ 1) Come e quali stakeholder network si sviluppano durante il processo di creazione delle sustainable enterprise?***

In ciascuna fase del Sustainable Entrepreneurial Process si costituiscono degli stakeholder network, di cui si vogliono analizzare le tipologie e le modalità che portano alla loro formazione.

***(RQ 2) Qual è il contributo degli stakeholder network durante il processo di creazione delle sustainable enterprise?***

Le reti costituite supporteranno l'azienda in diversi modi, a seconda della fase del processo in cui si trovano e delle risorse di cui necessitano. Ne consegue che l'azienda avrà diversi benefici legati all'utilizzo degli stakeholder network.

Queste domande di ricerca rappresentano la base della ricerca e sono le linee guida che hanno indirizzato sia la selezione dei casi, che l'analisi degli stessi.

### 3.1.3 Selezione e sviluppo dei casi studio

---

Nella prima fase di ricerca e selezione di possibili casi studio è stato analizzato un campione di oltre un centinaio di sustainable enterprise. Nel corso dell'esame di questi casi sono stati definiti dei vincoli che hanno guidato il processo di selezione.

Questo procedimento ha portato alla selezione di quattro casi studio relativi a sustainable enterprise che durante il processo di formazione e sviluppo sono state supportate dalla creazione di stakeholder network (primo vincolo). Nella selezione dei casi, particolare attenzione è stata data al settore in cui operano le imprese, con l'obiettivo di poter mostrare che l'utilizzo degli stakeholder network a supporto della sustainable entrepreneurship può essere utile per diversi tipi di settore (secondo vincolo). Per questo motivo le imprese analizzate operano in settori differenti (mobilità, energia, food, living). Inoltre al momento dell'inizio dell'analisi, i casi selezionati avevano meno di 5 anni, in modo da un lato di avere una

maggior disponibilità di informazioni riguardanti il processo di creazione e dall'altro di non avere imprese troppo mature e lontane dalla fase di start-up (terzo vincolo). Sono stati selezionati solo casi di un Paese (casi italiani) per garantire l'uniformità di contesto dal punto di vista economico, legislativo, ambientale e sociale (quarto vincolo). Per evidenziare le possibili differenti tipologie di reti che supportano lo sviluppo delle sustainable enterprise sono stati selezionati casi con diverse modalità di finanziamento (venture philanthropy, membri cooperativa, capitale del fondatore, fondazione bancaria) (quinto vincolo).

Sono state escluse dalla selezione dei nostri casi le aziende basate su innovazioni tecnologiche significative, in quanto da un lato queste imprese sono meno diffuse tra le sustainable enterprise e dall'altro per queste imprese è già più chiaro in letteratura il ruolo importante svolto dagli stakeholder network (sesto vincolo).

*"Knowledge is particularly important for technology-based firms: generating and exploiting knowledge in high-technology sectors demands that knowledge be continually replenished. Because the acquisition and exploitation of knowledge are predominantly social processes, social capital may be critical for the long-term success of technology-based firms"* (Yli-Renko, 2001).

<b>Mobility</b>		<b>FindYourItaly</b> 2013
<b>Energy</b>		<b>Retenergie</b> 2008
<b>Living</b>		<b>Sharing</b> 2011
<b>Food</b>		<b>Mi.cibo</b> 2014

**Fig. 3.3: Casi studio per settore e anno di fondazione**

### 3.1.3.1 Raccolta dati

---

Dopo la selezione dei casi si è proceduto con la raccolta dei dati necessari per la realizzazione dello studio. Sono stati analizzati sia dati primari, che secondari.

*Interviste.* Sono state condotte interviste ai fondatori dei casi analizzati in un intervallo temporale che va da giugno 2014 a novembre 2014. Le interviste sono state tutte registrate e successivamente trascritte.

*Dati secondari.* Sono stati analizzati diversi documenti e file multimediali, sia privati che pubblici, che collettivamente descrivono le interazioni tra il team imprenditoriale, la comunità e gli attori del mercato. La revisione della documentazione include materiale pubblicato e trasmesso fino a dicembre 2014, tra cui articoli, storie, documentari, video-interviste, discorsi e report.

### *FindYourItaly*

FindYourItaly srl è una società nata ufficialmente il 15 maggio 2013 che opera come tour operator con lo scopo di far conoscere i posti meno conosciuti dell'Italia offrendo viaggi altamente personalizzabili ai turisti. FindYourItaly propone una nuova forma di turismo, in cui ci sia un contatto diretto con il territorio e con le persone, grazie alla creazione di un network di promotori ed esercizi commerciali che valorizzano le aree meno note dell'Italia.

L'analisi del caso è stata possibile grazie alla disponibilità di risorse secondarie. In particolare, i dati sono stati estratti dal sito web dell'impresa, da altre pubblicazioni (quali giornali, articoli, etc.), dai siti web dei partner (come associazione AITR, Legambiente, etc.), da materiale audio e video disponibile online (interviste radiofoniche, apparizioni a trasmissioni locali, video pubblicati per la partecipazioni a concorsi) e dai social network in cui l'azienda è presente. Il caso è stato poi ulteriormente sviluppato grazie a interviste semi-strutturate ad Andrea Monti (fondatore di FindYourItaly), Sara Pezzati (co-fondatore di FindYourItaly) e Stefano Tazzi (co-fondatore di FindYourItaly).

### *Retenergie*

Retenergie è una società cooperativa che nasce nel dicembre 2008 e rappresenta un nuovo modello di gestione collettiva del bene comune energia. I suoi scopi sono la produzione di energia rinnovabile da impianti costruiti attraverso l'azionariato popolare, la vendita ai soci dell'energia prodotta e la fornitura di servizi ai soci quali l'analisi e la riqualificazione energetica, la gestione di gruppi d'acquisto e il cambio fornitore di energia.

Anche in questo caso sono state raccolte importanti informazioni da risorse secondarie. In primo luogo è stato analizzato il sito web della cooperativa, altre pubblicazioni (articoli, giornali, etc.), siti web dei partner (Rescop, EnergoClub, Trenta spa, etc.), il blog del fondatore, materiale audio e video disponibile online (legato alla partecipazione a trasmissioni televisive e a manifestazioni) e i social network in cui l'azienda è presente. Il caso è stato poi ulteriormente sviluppato grazie a interviste semi-strutturate a Marco Mariano (fondatore di Retenergie), Gianluca Ruggieri (co-fondatore di Retenergie), Giancarlo Beinardi (co-fondatore di Retenergie) e Pino Tebano (co-fondatore di Retenergie).

## Sharing

Sharing srl è una società costituita nel 2011 da Oltre Venture - primo fondo di Venture Capital Sociale in Italia - e DOC s.c.s - cooperativa sociale leader nella gestione e progettazione di strutture ricettive su tutto il territorio nazionale. Scopo principale di Sharing srl è sviluppare e gestire progetti di housing sociale temporaneo. In particolare questa realtà è nata grazie a un bando del comune di Torino per la ristrutturazione e riconversione in “albergo sociale” di un immobile di Poste Italiane S.p.A. ormai inutilizzato e a rischio di degrado.

L'analisi del caso ha potuto contare di un'ampia disponibilità di risorse secondarie, vista la rilevanza del caso in questione. Sono stati analizzati i siti web sia di Sharing srl, che delle società che ne hanno permesso la nascita (la cooperativa DOC, Oltre Venture, Fondazione CRT), numerosi articoli di giornale e interviste (trasmissione *Smart City* a Radio24), presentazioni ufficiali del caso, il discorso tenuto dal segretario Generale di CRT su Sharing nel corso dell'Assemblea Generale dell'ONU (nell'ambito del panel “*The Inclusive City: Management of Diversity at the Local Level*”) e i social network in cui l'azienda è presente (tra cui i video presenti sul canale YouTube SHARING TORINO). Il caso è stato poi ulteriormente sviluppato grazie a interviste semi-strutturate a Lorenzo Allevi (Amministratore delegato di Oltre Venture, fondatore e ex presidente di Sharing), Mario Ferretti (Amministratore delegato di Sharing e vicepresidente della cooperativa DOC) e Valentina Gallia (Direttrice di Sharing).

## Mi.cibo

Mi.cibo srls è una start-up fondata nel marzo del 2014 da tre dipendenti di Slow Food con lo scopo di portare avanti e promuovere le iniziative nate dal progetto Nutrire Milano. *Nutrire Milano, energie per il cambiamento* è un programma di ricerca promosso da Slow Food Italia, Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo e Politecnico di Milano – dip. INDACO con l'obiettivo di rendere più efficiente e più efficace la filiera agroalimentare milanese e dar forma ad uno scenario di metro-agricoltura sostenibile e innovativa. Da queste premesse nasce Mi.cibo che mira a definire un nuovo modello agroalimentare: l'agricoltura urbana che collega i consumatori che vivono in città e gli agricoltori che producono nell'area limitrofa, in particolare nel Parco Agricolo Sud di Milano.

Per lo sviluppo del caso sono state analizzate risorse secondarie come i siti web di Mi.cibo, Slow Food, Nutrire Milano e Il Mercato della Terra di Milano, articoli e giornali e i social network in cui l'azienda è presente. Sono state poi condotte delle interviste semi-strutturate a Alessandro Cecchini (co-fondatore di Mi.cibo), Paolo Bolzacchini (co-fondatore di Mi.cibo) e Alberto Arossa (co-fondatore di Mi.cibo).

### 3.1.4 Analisi dei dati

---

Per l'analisi dei dati è stato applicato un *grounded theory approach* (Gioia et al., 2013), approccio particolarmente utile quando lo scopo è quello di elaborare una teoria su un fenomeno poco esplorato in letteratura (Siggelkow, 2007), utilizzando la metodologia Gioia (Gioia et al. 2013; Corley e Gioia, 2004; Shepherd e Williams, 2014) "*an established procedure for inductive theory-building research*" (Shepherd e Williams, 2014). Questo metodo supporta l'individuazione di "*1st Order Concepts, 2nd Order Themes and Aggregate dimensions following guidelines for constant comparison techniques and working recursively between the data and emerging theory*" (Gioia et al. 2013). "*By establishing a clear research framework, thorough pattern-matching, and data and theory triangulation, the risk of possible internal validity issues was substantially reduced*" (Gibbert et al. 2008). Inoltre l'utilizzo di più fonti facilita lo sviluppo di linee convergenti di indagine che irrobustiscono i risultati della ricerca (Yin, 1994).

Come primo passo è stata sviluppata una descrizione narrativa dei casi, in modo da evidenziare la sequenza cronologica degli eventi e i diversi stage del processo di formazione delle imprese. Questa fase è stata cruciale per l'inquadramento dei casi nel contesto teorico di riferimento e per individuare gli eventi fondamentali (*milestone*) che hanno determinato e condizionato lo sviluppo degli stakeholder network lungo il *Sustainable Entrepreneurial Process* (SEP). Le descrizioni includono sia citazioni che dati secondari.

Per l'analisi dei dati è stato utilizzato il software NVivo, un programma finalizzato all'analisi qualitativa computer based. In primo luogo, è stato utilizzato l'*open coding* (Locke, 2001), cercando di individuare le categorie iniziali o *1st Order Concepts* (Van Maanen, 1979) che rappresentassero le relazioni costituite durante il processo di nascita dell'azienda. Non appena identificate le prime similitudini tra i *1st Order Concepts*, è stato utilizzato NVivo (versione 10) per organizzare e analizzare i dati. Questo è stato fatto andando ad individuare le citazioni e le porzioni di testo (dei dati secondari e primari importati in NVivo) rilevanti ai fini dell'analisi, per poi assegnarle ad uno specifico nodo (*1st Order Concepts*). Dopo aver nominato i nodi, questi sono stati raggruppati in un secondo livello di analisi (*2nd Order Themes*). Per effettuare questa operazione è stato necessario un riesame dei dati che ha permesso un ulteriore affinamento dell'analisi. Infine l'identificazione di temi comuni e di relazioni tra i casi ha permesso l'identificazione del livello di astrazione (*Aggregate dimensions*). Questa tecnica non è lineare, ma è formata da una "*recursive process-oriented, analytic procedur*" (Locke, 1996) che è continuata fino a quando è emersa una chiara comprensione delle relazioni tra le dimensioni di analisi.

Aggregando i *1st Order Concepts* nei *2nd Order Themes* si è incominciato ad individuare i temi o i collegamenti comuni all'interno e tra i casi (ad esempio, quali relazioni collegano alcuni concetti e in che modo) (Gioia et al, 2013). Infatti applicando l'approccio di analisi sistematica dei dati, sviluppato da Gioia e Corley (Gioia et al.2013), è stato possibile riconoscere le categorie teoriche (*2nd Order Themes*) emergenti dai dati. In accordo con la procedura standard di una *inductive research*, i *2nd Order Themes* emersi dai dati

sono stati poi confrontati con la letteratura esistente (Gioia et al. 2013). “*Through an abductive sense-making process, going forth and back between the data and literature* (Dubois e Gadde, 2002)”, sono state identificate le *Aggregate dimensions*, che evidenziano in maniera più formalizzata le relazioni esistenti tra le categorie teoriche (*2nd Order Themes*). Durante questa fase finale è stato effettuato un confronto incrociato dei casi, da cui sono emerse le attività chiave (key activities) degli stakeholder network durante il processo di costituzione delle imprese (comuni a tutti i casi).

Durante l’analisi dei dati si è passati dal *open coding* (Locke, 2001) a una codifica più astratta dei dati nelle dimensioni aggregate. Questa fase finale ha permesso di sviluppare un quadro teorico in grado di collegare i diversi concetti che emergono dai dati (Gioia et al., 2013).

L’analisi dei casi tramite il software NVivo ha permesso l’individuazione delle tipologie di stakeholder network presenti nei casi e di cinque dimensioni teoriche che rappresentano le attività chiave (*Key Activities*) che gli stakeholder network supportano durante il processo di sviluppo delle imprese.

La figura 3.4 mostra la struttura dei dati derivante dall’analisi dei casi che comprende *1st Order Concepts*, *2nd Order Themes* e *Aggregate dimensions* (coerentemente con Corley and Gioia, 2004; Gioia et al., 1994). Come illustrato nella figura 3.4 sono state individuate cinque dimensioni principali che emergono dai dati e che rappresentano le key activities supportate dagli stakeholder network: (1) Visualizing, (2) Funding resources, (3), Concept improvement (4) Scaling resources, (5) Stakeholders empowerment.

Come evidenziato da Shepherd e Williams (2014) la figura 3.4 “*is not a causal or dynamic model, but rather is a representation of the concepts and their relationships that emerged from the data*”.

Successivamente per ogni dimensione di ricerca (key activities) è stata effettuata un’analisi incrociata dei casi: sono state ricercate le caratteristiche comuni e le differenze tra i quattro casi, e in seguito sono state riportate le deduzioni finali che mettono in contrapposizione i risultati empirici trovati con la letteratura, evidenziandone le similitudini e le contraddizioni.

Nell’ultimo capitolo sono state riassunte tutte le deduzioni per mostrare i risultati della tesi e quindi offrire un profilo più dettagliato sull’evoluzione degli stakeholder network rispetto al processo di nascita di una sustainable enterprise. In questo modo lo studio ha risposto alle domande di ricerca e ha cercato di fornire un aiuto per comprendere come sostenere la nascita e lo sviluppo delle sustainable enterprise.

Per quanto riguarda la struttura dei capitoli, successivamente verranno presentati i quattro casi studio: FindYourItaly, Retenergie, Sharing e Mi.cibo. Poi, nel capitolo 8, verrà illustrata l’analisi dei casi, e nel capitolo 9, le conclusioni della ricerca, i suoi limiti e i possibili sviluppi futuri.

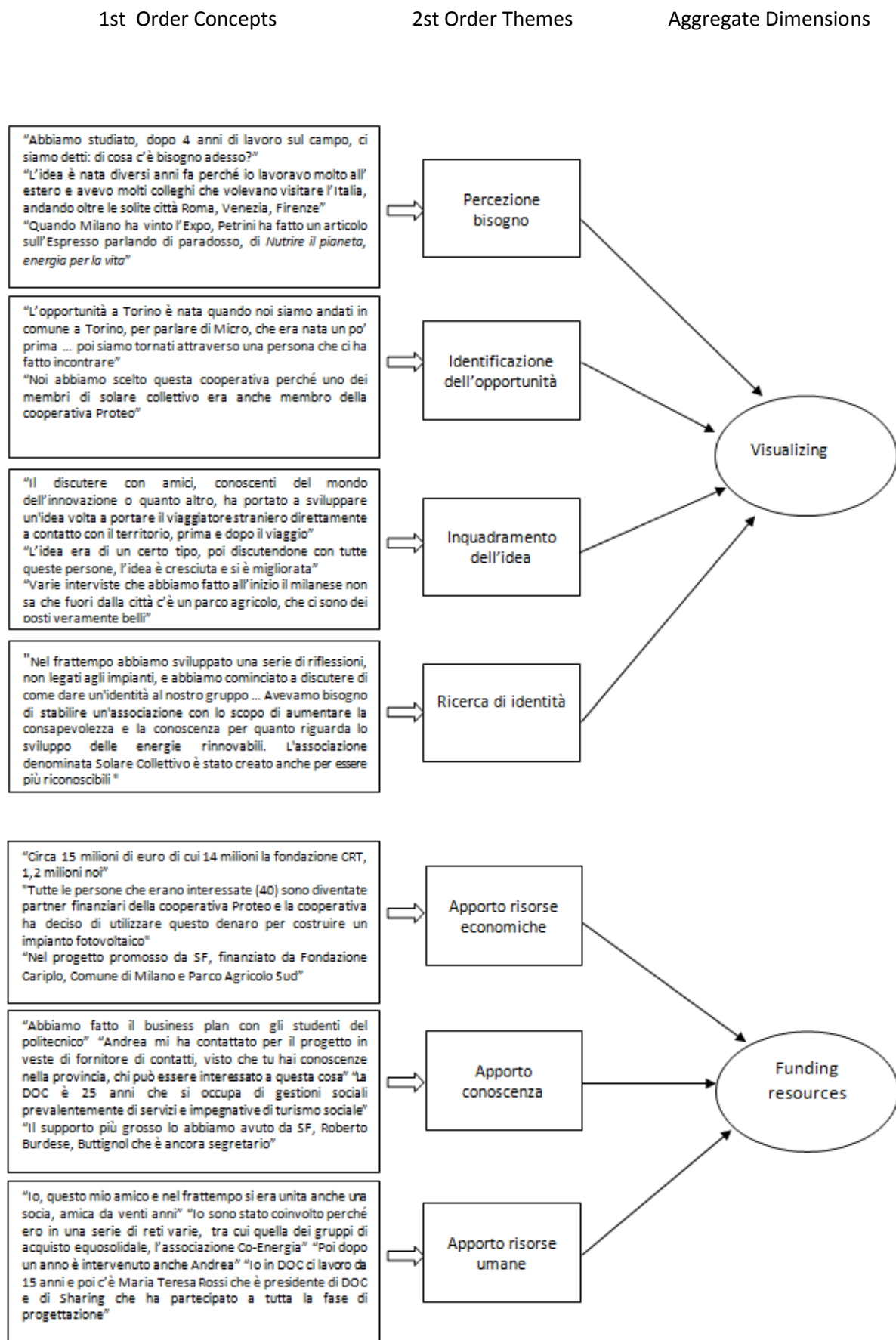


Fig. 3.4: Struttura dei dati



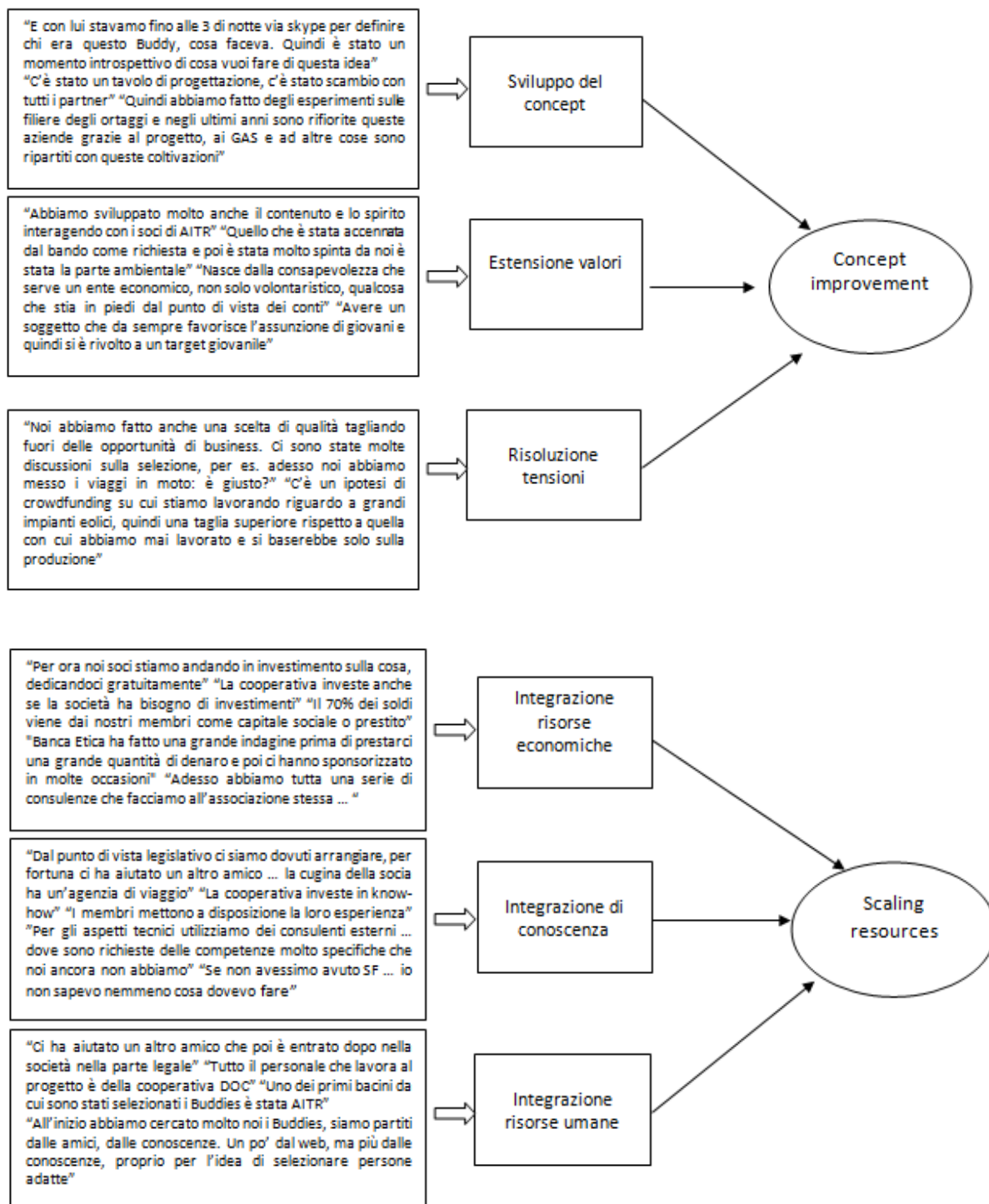


Fig. 3.4 (Continuo)



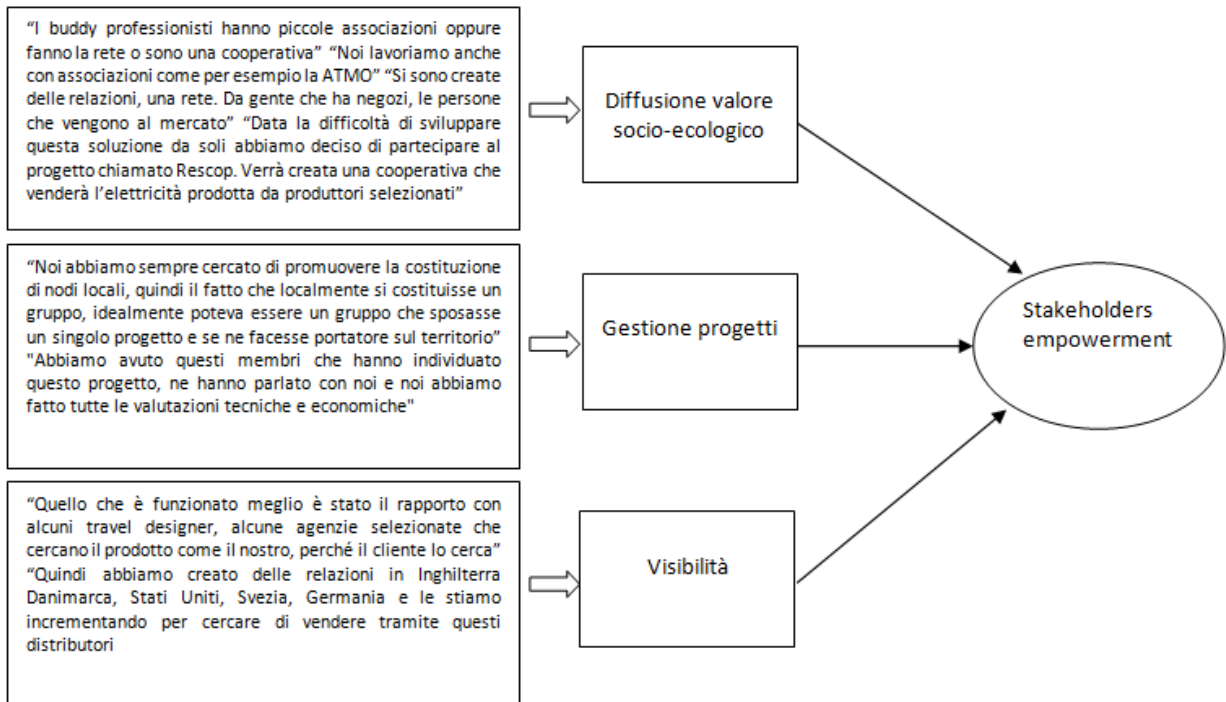


Fig. 3.4 (Continuo)

## Capitolo 4 - FINDYOURITALY

---



## 4.1 Background Information

---

In questa sezione verranno riportate le informazioni chiave riguardanti la sustainable enterprise e la sustainable innovation di FindYourItaly. Al fine di fornire una descrizione completa del caso, è stata inserita anche un'analisi del contesto in cui opera l'impresa.

### 4.1.1 Sustainable Enterprise

---

FindYourItaly (FYI) è una società nata ufficialmente il 15 maggio 2013 come start up innovativa. Opera come tour operator con lo scopo di far conoscere i posti meno conosciuti dell'Italia fornendo viaggi altamente personalizzabili ai turisti. FindYourItaly offre viaggi di turismo responsabile e sostenibile, scegliendo mete fuori dal mainstream e lontano dalle solite mete turistiche. La sede legale è a Pavia mentre la sede operativa del Tour Operator è situata a Milano presso il PoliHub della Fondazione Politecnico di Milano. Nell'ottobre 2013 è stata invece ufficialmente riconosciuta dalla Camera di Commercio come tour operator e agenzia viaggi. Nell'autunno 2013 FindYourItaly ha partecipato alle più importanti fiere sul turismo in Italia ed all'estero (Etourism Lab, No Frills, TTG Incontri, WTM di Londra) e, nella primavera 2014, a ITB Berlin ed a "Fà la cosa giusta" a Milano.



Fig. 4.1: Logo di tre manifestazioni a cui FYI ha partecipato

#### Turismo di territorio

Il turismo di territorio è una forma di turismo caratterizzata dalla conoscenza diretta delle persone e dei diversi aspetti dell'identità di un luogo, offerti nella loro dimensione complessiva e contemporanea, all'interno di un'esperienza di viaggio diversa dagli schemi turistici abituali. Il territorio (cioè il luogo visitato con le sue ricchezze artistiche, paesaggistiche, naturali, umane, etc.) rappresenta un'opportunità da esplorare secondo i diversi livelli di interesse del turista e la possibilità di avere un contatto autentico con stili di vita diversi dai propri, vivendo esperienze di conoscenza profonde dal punto di vista estetico, intellettuale o emotivo.

## Crowd Tourism

In Italia la gestione del turismo è rimasta principalmente ancorata ad un approccio tradizionale, basato sulla diffusione di informazioni, sia in forma digitale che cartacea, ma che in genere non consentono di sfruttare tutte le applicazioni disponibili per dispositivi quali Smartphones, Tablet e Pc, e che si basano sull'interazione tra gli utenti. Negli ultimi anni, inoltre, i costi di viaggio sono diminuiti in modo significativo, cosicché i flussi turistici sono aumentati, ed intorno ad essi oggi si osserva anche uno sviluppo del marketing territoriale. Tuttavia, non sempre questo si avvale delle tecnologie disponibili, ma spesso rimane limitato alla diffusione di guide turistiche tradizionali, che gli utenti magari comprano all'ultimo minuto prima di intraprendere il loro viaggio, spesso in aeroporto o addirittura sul luogo da visitare, con il rischio di non trovare la versione nella loro lingua madre. L'interazione dunque è pressoché nulla: in generale, sono riportate le informazioni sui luoghi, vengono indicati collegamenti ad altri siti (a volte vi è la possibilità di accedere a Facebook), e in pochissimi casi c'è la possibilità di interagire con altri sistemi o altri utenti. In nessun caso i portali si presentano come strumenti di supporto alle decisioni, ma soltanto come vetrine con prodotti in vendita (Beniamino Murgante et al., 2011). Il concetto di crowd tourism si basa invece sulla interazione dei turisti con il territorio, che diventa parte integrante dell'offerta ai turisti. Quindi la partecipazione degli stessi abitanti al "viaggio" del turista diventa il valore aggiunto di questa nuova forma di turismo.

## 4.1.2 Sustainable Innovation

---

*"Siamo un tour operator come modello di business, però non ci rivolgiamo alle principali destinazioni italiane (Roma, Firenze, Venezia), ma andiamo a promuovere e vendere all'estero tutte le altre destinazioni di Italia che sono tantissime, per lo più belle e nascoste e che si fa fatica a recuperare. Noi vendiamo un'esperienza con l'ausilio di un network di collaboratori, persone appassionate del territorio, delle questioni turistiche e ambientali e sono quelle che noi chiamiamo Buddy ... il nostro business deve essere globale, il nostro cliente deve essere il mondo." (Andrea Monti, 04.2014)*



**Fig. 4.2: FindYourItaly Homepage<sup>5</sup>**

---

<sup>5</sup> Fonte: <http://www.findyouritaly.com>

La home page del sito di FYI si apre con l'invito *"come as a tourist, leave as a local"*, una promessa sostenuta da una sequenza di belle immagini e da un servizio che si basa sulla personalizzazione. *"Sul sito si può avere una visione di tutte quelle che sono le categorie di esperienze principali, che puoi vivere con i nostri tour, possono essere sia precostituite che fatte su misura. Quindi noi siamo un tour operator, diamo delle idee di viaggio, questi sono dei suggerimenti"* (Andrea Monti, 10.2014).

FindYourItaly è un tour operator che vuole offrire una nuova forma di turismo, in cui ci sia contatto diretto con il territorio e con le persone - un contatto che incroci la curiosità e l'interesse del turista e la passione e l'amore dell'italiano per la sua terra<sup>6</sup>- grazie alla creazione di un network di persone ed esercizi commerciali che valorizzano le aree meno note dell'Italia. In questo modo FindYourItaly può sperimentare una forma di turismo collaborativo, mettendo in contatto le persone locali, la loro cultura e le loro tradizioni (arti e mestieri) con il turista straniero, ignaro dell'esistenza di queste realtà. Così facendo contribuiscono anche ad aumentare il beneficio delle realtà locali e del territorio.

L'offerta è rivolta prevalentemente ai turisti stranieri che vogliono visitare le bellezze dell'Italia (per questo il sito è disponibile in tre diverse lingue: inglese, tedesco e italiano), ma anche agli stessi italiani che per primi non conoscono tutti i mille borghetti sparsi per l'intera penisola. *"Noi siamo partiti dalla difficoltà di scoprire al di là delle solite mete turistiche quello che è il valore dell'Italia sparso in mille borghetti, nei prodotti tipici eno-gastronomici, negli artigiani,... soprattutto per i viaggiatori stranieri. FindYourItaly è in inglese perché noi ci rivolgiamo a quel grosso pubblico che viene in Italia, ma che si perde nell'assenza di persone che magari non parlano inglese o nelle indicazioni non molto precise"* (Andrea Monti, 10.2014). L'idea nasce dal fatto che i turisti che vogliono venire in Italia di solito non ricevono un adeguato supporto nella selezione dell'itinerario. Spesso manca un contatto diretto con le persone che vivono nelle zone che stanno visitando. Inoltre, il viaggio raramente è ecologicamente sostenibile.

Per creare questa interazione tra il turista straniero e il territorio è necessaria la rete di Buddy: *"la differenza tra FindYourItaly e qualsiasi altro portale è la rete di Buddy, il Buddy è un amico, la persona che davvero ti può aiutare a scoprire l'Italia, la sua zona, che ti suggerirà i ristoranti più buoni, le esperienze che non puoi non fare quando vieni in Italia per un viaggio"* (Un Buddy, 03.2014). Il primo contatto avviene ancor prima della vacanza, durante la selezione del viaggio online, i Buddy possono consigliare quali sono le località migliori per il tipo di esperienza che il turista vuole effettuare. *"La maggior parte delle volte i turisti hanno poche occasioni di incontro e scambio con la gente del posto: se viaggiano da soli, possono spesso solo affidarsi ai consigli delle pagine di una guida e, se il viaggio è organizzato, dopo la visita ai principali monumenti, è frequente che assaggino un piatto di spaghetti alla bolognese in Piazza Navona. Questo principalmente perché non hanno quella conoscenza approfondita del territorio, che solo chi vi è radicato da*

---

<sup>6</sup> Fonte: Mission FYI <http://www.findyouritaly.com/it/mission>

generazioni può vantare: il nostro progetto pone al centro l'incontro vero con la gente del posto ... Il turista potrà personalizzare il proprio viaggio assecondando le sue passioni, dalla caccia al tartufo, al corso di cucina o alla visita al frantoio”(Andrea Monti, Ilfont, 2014).

“La cosa principale è il contatto con il cliente finale. Gestire il cliente finale. Faccio una cosa, ti faccio vedere un posto che so che piace al cliente finale, ti porto in un posto particolare, ma soprattutto ti faccio vivere un’esperienza particolare” (Andrea Monti, 11.2014).

**Tour of flavors in Abruzzo**  
Discover, learn, taste and cook: a journey to discover the typical products of the region



- Accommodation and full board in double rooms
- All lunches in local restaurants
- All the workshops, tastings and cooking classes
- Entrance to museums
- Guided tours for the duration of the tour

**Fig. 4.3: Esempio di un viaggio offerto da FYI<sup>7</sup>**

Sul sito [www.FindYourItaly.com](http://www.FindYourItaly.com), i viaggiatori possono:

- Scoprire l'arte, la storia e il cibo delle aree locali come la Garfagnana, la Valpellina o la Maremma;
- Chiedere consiglio, attraverso l'interazione con i Buddy, sulle aree selezionate. Essere guidato nella scelta di tour preconfezionati, pernottamenti (alberghi, B & B, case private), ristoranti, esperienze e visite ai produttori locali o siti importanti.
- Chiedere un tour su misura, o direttamente utilizzare uno strumento "fai-da-te", che permette ogni giorno di pianificare online tutto il viaggio.

<sup>7</sup> Fonte: <http://www.findyouritaly.com/it/blog>

Il modello di business è quello del tour operator: comprare e rivendere viaggi *“in alternativa ci sono molti portali che pubblicano solo delle offerte e poi non fanno nulla, questo a noi era sembrato più scalabile più automatico, ma meno di valore, poco differenziante”* (Andrea Monti, 11.2014). Per quanto riguarda i contratti con i fornitori non ci sono né canoni di ingresso né canoni annuali *“il fatto di dare una vetrina a delle realtà che normalmente non vengono prese in considerazione dagli operatori turistici è comunque interessante per loro. A prescindere poi dal ritorno che potranno avere”* (Andrea Monti, 11.2014).

L'innovazione di FindYourItaly sta anche nel sapiente utilizzo dei nuovi strumenti digitali- piattaforma online, blog, social network - unito a una forte attenzione per la sostenibilità: vengono scelte strutture ricettive rispettose di criteri etici ed ambientali (vedi criteri di selezione per i Buddy).

L'obiettivo è quello di mettere le basi per il “crowd tourism”: cioè il turismo proposto direttamente dalle persone sul territorio.

### **User driven innovation**

Andrea Monti è sempre stato interessato al turismo sostenibile. Non si è mai interessato ai pacchetti di viaggio dove si alloggia in un resort, senza avere alcun tipo di contatto con il territorio. Così durante le conversazioni con i suoi colleghi stranieri ha subito percepito una mancanza: lui e altre persone erano interessate a una forma diversa di turismo, dove la scoperta del territorio è l'attrazione principale. Questo tipo di turismo esiste in Italia, ma è raramente accessibile a persone straniere. Così Andrea ha deciso di rispondere a un bisogno espresso dai suoi colleghi. Al fine di creare un legame tra le persone straniere e il territorio locale è stata creata la figura del Buddy. Anche gli stessi Buddy contribuiscono all'espansione di FYI: scoprono nel loro territorio le attività e i luoghi che i turisti stanno cercando, grazie all'interazione resa possibile dal portale. Ciò che conta di più è quello che il turista vuole e per soddisfarlo, FYI offre sul suo sito attività e luoghi caratteristici. Il valore aggiunto è la presenza dei Buddy sul territorio italiano: trovano nuove attività e nuovi luoghi da scoprire, gestiscono i clienti e mantengono un rapporto con il turista anche dopo il viaggio. Grazie all'interazione con gli utenti, i Buddy sono in grado di offrire quello che il turista vuole veramente.

#### **Box 4.1: Buddy**

Esistono due **tipologie** di Buddy:

-Buddy professionisti [90%]: hanno un contratto di fornitura con FYI e hanno a disposizione una vetrina sul sito di FYI per promuovere la propria struttura ricettiva (alberghi, bed&breakfast,etc.) oppure la propria attività, se fornitori di esperienza (caccia al tartufo, camminata alpina, guida turistica, etc.). FYI vuole promuovere arti, mestieri e prodotti enogastronomici attraverso esperienze da vivere a diretto contatto con la gente del posto.



-Buddy volontari [10%]: scrivono gratuitamente esperienze sul sito internet di FYI per promuovere la propria zona. Promozione del luogo senza aspetto di business. Blogger che hanno la possibilità di mettere il link del loro blog sul post che scrivono per FYI.

Lo spazio che FYI mette a disposizione del Buddy sul sito è gratuito. Solitamente viene richiesto a ciascun Buddy di postare una o due volte al mese: (1) la sua esperienza nel territorio di appartenenza; (2) un suggerimento per il turista: qualcosa "da non perdere" se si visita la zona, sia in senso storico-artistico, sia paesaggistico-naturalistico o, ovviamente, enogastronomico; (3) uno spunto di viaggio: una manifestazione particolare o un evento del territorio (ad esempio l'apertura delle cascate, etc.) che offra al turista un motivo in più per venire in Italia (anche in un momento "meno caldo" dal punto di vista della stagionalità turistica); (4) un approfondimento su qualcosa inerente l'area che intendono valorizzare, promuovere e vendere, che possa poi essere linkato nella pagina della stessa come zoom di dettaglio.

**Criteri di selezione** per i Buddy *"noi abbiamo fatto anche una scelta di qualità tagliando fuori delle opportunità di business"* (Andrea Monti, 11.2014):

- Empatia e capacità di accoglienza;
- Capacità di fare rete sul territorio;
- Capacità di promozione del territorio e dei prodotti tipici;
- Coerenza con il territorio;
- Attenzione ai consumi elettrici;
- Attenzione alla scelta dei collaboratori;
- Utilizzo di prodotto a km 0 per i pasti;

Si richiedono una serie di attenzioni che non devono per forza essere certificate, ma che devono costituire una filosofia di vita.

## 4.2 Sustainable Entrepreneurial Process (SEP)

---

In questa sezione verrà descritto il processo imprenditoriale di FindYourItaly, diviso nelle seguenti fasi (Belz e Binder, 2015): Riconoscimento dell'opportunità, Sviluppo dell'opportunità, Sfruttamento dell'opportunità.

## 4.2.1 Riconoscimento dell'opportunità

---

*“L’idea è nata diversi anni fa perché io lavoravo molto all’ estero e avevo molti colleghi che volevano visitare l’Italia, andando oltre le solite città italiane come Roma, Venezia, Firenze”* (Andrea Monti, 11.2014). Andrea Monti lavorando spesso all’estero per una multinazionale informatica, si trovò spesso a confrontarsi con stranieri interessati a visitare le bellezze dell’Italia, parlando con questi, emerse il loro desiderio di poter visitare non solo le aree più note, ma anche quelle meno conosciute, meno turistiche dell’Italia, così da poter entrare veramente a contatto con il territorio sia prima che dopo il viaggio. Da questo bisogno insoddisfatto Andrea Monti incominciò inconsciamente a sviluppare un’idea – la creazione di una rete di operatori turistici sul territorio italiano per offrire al turista straniero un’esperienza di viaggio customizzata - ma questa non si materializzò subito: *“L’idea è rimasta lì negli anni e nel frattempo ho fatto carriera in una multinazionale informatica finché un po’ il volere di mettermi in proprio, un po’ il discutere con altri amici e conoscenti del mondo dell’innovazione, mi ha portato a mettermi in gioco”* (Andrea Monti, 11.2014). Con il passare del tempo questa idea nella testa di Andrea Monti, riuscì a concretizzarsi (“esplosione”): *“tra i vari momenti che hanno contribuito a questa esplosione è stata una sessione di coaching”* (Andrea Monti, 11.2014). Nell’estate del 2012 Andrea Monti viene invitato a partecipare a una sessione di coaching organizzata da alcuni amici che dovevano abilitarsi alla professione (e che quindi erano alla ricerca di cavie). *“Mi hanno fatto domande riguardo alla mia condizione lavorativa: sei contento? Non del tutto, c’era questo tarlino che mi portavo dietro, allora abbiamo lavorato su questo tarlino ed è venuta fuori la possibilità di farlo diventare qualcosa di più ... come ragiono io di solito per capire se una cosa è fattibile? Faccio un piano, qual è il primo passo? Iniziare a parlare con qualcuno del turismo, capire come funziona il mercato, un approccio molto razionale e quindi ho iniziato a fare questo”* (Andrea Monti, 11.2014).

## 4.2.2 Sviluppo dell'opportunità

---

Monti decise di approfondire le sue conoscenze riguardo il settore, portando avanti parallelamente questa sua nuova iniziativa con il suo lavoro. Decise subito di coinvolgere un suo amico, Stefano Tazzi, suo compagno al master del MIP: *“è stata un po’ la prima persona con cui mi sono confrontato, ho pensato a lui perché tra i miei amici era quello che aveva già gestito delle iniziative imprenditoriali e mi sembrava per carattere e tipologia un’ottima sponda sulla quale confrontarsi, una persona molto analitica e molto studiosa”* (Andrea Monti, 11.2014). Insieme hanno iniziato ad approfondire il tema del turismo territoriale, cercando di reperire più informazioni possibili anche grazie alla loro rete di conoscenze. Così contattano Sara Pezzati, amica di lunga data di Andrea, in veste di fornitrice di contatti, in quanto si occupava di promozione del territorio provinciale. Sara dopo aver sentito parlare del progetto, entusiasta, decide di parteciparvi anche lei. L’idea di base era quella di costruire una rete di operatori turistici indipendenti sul

territorio italiano chiamati Buddy, che conoscendo direttamente il territorio, erano in grado di offrire delle esperienze particolari, lontane da quelle classiche, soprattutto per il turista straniero. Per poter sviluppare meglio l'idea decisero di partecipare a qualche concorso per start up, così intrapresero parallelamente due percorsi: uno con Innovits e uno con Mind The Bridge. Al concorso con Mind The Bridge *"ci siamo arrivati per caso perché cercavamo un ufficio in cui banalmente incrociare i primi Buddy etc. e a Pavia c'era questo polo tecnologico che aveva iniziato a fare queste sessioni con Mind The Bridge"* (Andrea Monti, 11.2014). Questo progetto è nato nell'ambito della collaborazione con il Polo Tecnologico di Pavia e Mind The Bridge Foundation. Innovits, invece, è un'iniziativa no-profit nata per selezionare e supportare idee di business innovative, organizzata dall'Associazione degli Alumni dell'International MBA (Master in Business Administration) del MIP, la Business School del Politecnico di Milano. *"Sia Innovits che Mind The Bridge sono stati dei momenti di supporto, di incontro, di scambio. Più Innovits perché è gestita in ottica volontaria, da persone appassionate di innovazione e di start-up, quindi con loro ci trovavamo una volta ogni 15 giorni per verificare le ipotesi del modello, verificare gli avanzamenti, c'era anche un tutor, che nel nostro caso specifico era una persona di Firenze, la cui moglie gestisce un agriturismo, quindi con la sensibilità giusta. Con lui stavamo fino alle 3 di notte via skype per definire chi era questo Buddy, cosa faceva. Quindi è stato un momento introspettivo di cosa vuoi fare di questa idea. Mind The Bridge è molto carino, ma molto più tradizionale diciamo, ti insegna le cose base ... Era proprio diverso l'approccio europeo da quello americano. L'americano semplifica, molto e-commerce, web, mentre nel mondo europeo c'è molta più costruzione dietro"* (Andrea Monti, 11.2014). Dopo mesi passati a studiare come dare forma a questa idea di business, parlando con persone del settore e attraverso la costruzione di modelli come il business model Canvas e il business plan, il 15 marzo 2013 viene fondata la società FindYourItaly srl. Si forma così il team iniziale: Andrea il fondatore, Sara che si occupava della parte di contenuto e Stefano della parte IT. *"Abbiamo studiato un po' i modelli, abbiamo scartato subito le associazioni perché hanno un loro scopo quando nascono per rimanere piccole e limitate. Quelli che fanno un'associazione per eludere di fatto, tutta una serie di normative, e poi hanno dei comportamenti che trascendono il piccolo e lo spirito dell'associazione locale, ci sembrano scorretti"* (Andrea Monti, 11.2014). Nel aprile 2013 la start up vinse una borsa di studio valida per la Mind The Bridge Startup School di San Francisco, nell'ambito della Startup Competition presso l'Acceleratore di Impresa del Polo Tecnologico di Pavia, mentre nel maggio 2013 vinse il premio di Innovits come miglior idea imprenditoriale 2012-2013. Acquisiti i suggerimenti e consolidate le conoscenze sviluppate grazie a queste due esperienze, FYI continua il suo processo di sviluppo per diventare operativa sul mercato *"lavoravamo sulla parte web, sul sito, perché l'iniziativa era partita inizialmente come un'iniziativa BTC ... L'altra cosa che abbiamo iniziato a fare subito è stata quella di raccogliere i fornitori, il contenuto. Quindi abbiamo iniziato a parlare con agriturismi, fornitori di esperienze"* (Andrea Monti, 11.2014). Iniziano così a ricercare i primi Buddy partendo, anche in questo caso dalla loro rete di conoscenze. Nel frattempo iniziò anche lo sviluppo del sito internet findyouritaly.com,

portale per mettere in comunicazione gli utenti desiderosi di conoscere le bellezze italiane e i Buddy, che grazie alla loro conoscenza del territorio possono far conoscere i luoghi tradizionali e caratteristici, lontani dai soliti luoghi comuni.

### 4.2.3 Sfruttamento dell'opportunità

---

Nell'ottobre del 2013 FYI ottiene la licenza come tour operator e agenzia di viaggi. Affrontando tutta una serie di problematiche legali e fiscali legate alla specificità del settore in cui ha scelto di operare. Per questo motivo nessuno degli incubatori che li aveva aiutati precedentemente, ha saputo aiutarli in questo campo. Anche in questo caso di vitale importanza sono state le conoscenze personali: *"poi per fortuna un altro amico, che poi è entrato nella società per occuparsi della parte legale [Michele Corbosiero], ha una socia la cui cugina ha un'agenzia di viaggio, quindi ci siamo un po' arrangiati"* (Andrea Monti, 11.2014). Uno dei vincoli legati alla licenza da tour operator è quello di avere un direttore tecnico agenzia di viaggi. Così entra nel team anche Elisa Colnaghi: *"lei tra l'altro è molto brava, parla quattro lingue"* (Andrea Monti, 11.2014). Un importante fase del percorso di FYI è la partnership con l'associazione italiana turismo responsabile (AITR, vedi Box 4.2), evidenziando così anche il loro lato legato alla sostenibilità ambientale. *"Abbiamo sviluppato molto anche il contenuto e lo spirito interagendo con i soci di AITR. Loro fanno una serie di attività che vanno dal training sul mondo del turismo responsabile, a sessioni educational, quindi in zone o strutture che rispecchiano i principi di turismo responsabile, a programmi di lavoro congiunti"* (Andrea Monti, 11.2014). Sviluppando il tema del turismo responsabile FYI ha elaborato una serie di linee guida per la scelta dei Buddy, che devono rispondere di determinate caratteristiche tra cui la coerenza con il territorio. AITR è stato anche uno dei primi bacini, oltre alla rete di conoscenze, da cui sono stati selezionati i primi Buddy.

La figura del Buddy è stato il principale motivo di discussione all'interno del team: *"abbiamo fatto un paio di cambiamenti, soprattutto sulla figura del Buddy, che all'inizio era più una figura fantastica: qualunque persona poteva essere Buddy, poi chi non faceva la guida turistica non la poteva fare, ma poteva suggerire itinerari sul sito, poteva mandare foto. In realtà questa figura è andata poi via, via specializzandosi. Abbiamo una selezione per quello che è il Buddy volontario, quindi chi vuole mettere dei contributi sul sito, lo può fare, dietro un controllo da parte nostra. Chi invece è un Buddy professionista offre proprio il servizio. Abbiamo eliminato la parte più crowd, ma meno professionale. In ottica di servizio ci siamo concentrati più su un'ottica di professionisti ... ci sono state molte discussioni anche sulla selezione. Per es. adesso noi abbiamo messo i viaggi in moto: è giusto? Se uno è da solo anzi che portarsi dietro un SUV o una macchina grossa va in moto, è un modo di viaggiare diverso, all'aperto"* (Andrea Monti, 11.2014). *"Abbiamo discusso varie volte la figura del Buddy, ma che poi varie volte è cambiata, un po' per motivi legali: diventava difficile vendere il tempo di una persona, senza una qualifica per potersi fatturare il suo tempo come guida. All'inizio*

*ci immaginavamo una figura più romantica: persone che volontariamente avrebbero prestato il loro tempo per amore del territorio” (Sara Pezzati, 11.2014).*

Per quanto riguarda invece i finanziamenti, non sono ricorsi a nessun professionista in quanto non in linea con il loro principi: *“Niente venture capital, niente business angel che pensa di fare dieci volte tanto e quindi si butta su tutte le piattaforme iper-automatiche” (Andrea Monti, 11.2014).* Molti sono invece gli esperti del settore turismo, che investono delle piccole somme, mostrando anche un interesse lavorativo: *“abbiamo qualche appassionato interessato che vorrebbe anche lavorare, qualcuno che viene da Alpitur<sup>8</sup>, questo tipo di intervento ci fa piacere, ma non ci cambia la vita ... 30 000 euro in più non ci cambiano la vita” (Andrea Monti, 11.2014).*

Nel marzo - aprile 2014 FYI ha aperto il sito internet e ha iniziato a vendere. La figura del Buddy ha avuto molto successo sul territorio locale: spesso chi vede questo aspetto di rete e di network, appassionato all’idea, si propone come Buddy, sperando di trovare chi dia voce ai loro luoghi, che altrimenti solo pochi avrebbero la possibilità di conoscere. *“Adesso abbiamo 25 candidati che dobbiamo ancora selezionare, perché si sta spargendo la voce, un Buddy ne porta un altro ... siamo in ritardo con lo smaltimento delle candidature” (Andrea Monti, 11.2014).* *“Negli ultimi mesi stiamo ricevendo tante candidature, più che altro di strutture ricettive che ci hanno scoperto e si auto-candidano” (Sara Pezzati, 11.2014).*

La vendita iniziale tramite web ha deluso le aspettative di FYI, che ha deciso di operare un altro importante cambiamento, il target di mercato: *“abbiamo deciso di dedicarci di più al B2B: molte persone, vanno sul sito, lo leggono, lo studiano, ma poi non comprano direttamente, ci chiamano, ci scrivono, vogliono un contatto. Questo perché quando compri un viaggio classico come la gita a Roma sai cosa è, mentre per il canyon in Garfagnana hai sempre qualche domanda da fare. Questa metodologia è poco scalabile sul web, perché ti serve un call center e devi proporre non tanto di vendere, ma di chiamare. Invece quello che è funzionato meglio è stato il rapporto con alcuni travel designer esteri, alcune agenzie selezionate che cercano il prodotto come il nostro, perché il cliente lo cerca ... Quindi abbiamo creato delle relazioni in Inghilterra, Danimarca, Stati Uniti, Svezia e Germania e le stiamo incrementando per cercare di vendere tramite questi distributori, che sono un po’ una nostra rete di vendita” (Andrea Monti, 11.2014).* Questo nuovo approccio sembra avere più successo rispetto alla vendita tramite web: *“abbiamo iniziato in Danimarca settimana scorsa e abbiamo già venduto due viaggi, i tedeschi ci hanno messo sul catalogo dell’anno prossimo e hanno acquistato un viaggio per ottobre e forse uno per marzo. Anche i distributori americani e inglesi con i quali stiamo iniziando a collaborare dicono che è proprio quello che cercavano” (Andrea Monti, 11.2014).*

---

<sup>8</sup> Una delle compagnie turistiche più importanti in Italia. Gestisce diverse attività: Tour Operating, Aviation, Incoming, Hotel Management, Agenzie di viaggio

FYI offre 450 attività da 80 fornitori e 120 strutture ricettive. “Non abbiamo fatto un’associazione diretta tra struttura ricettiva e esperienza, cosa che invece fanno altri. Abbiamo costruito separatamente le due cose: se tu titolare della struttura ricettiva mi piaci, sei anche Buddy e se tu promotore di esperienza sei capace, sei Buddy” (Andrea Monti, 11.2014).



Fig. 4.4: Destinazioni di FYI<sup>9</sup>

#### Box 4.2 : Associazione Italiana Turismo Responsabile (AITR)<sup>10</sup>

AITR è un ente di tipo associativo, che non persegue scopo di lucro, né diretto né indiretto. Opera per promuovere, qualificare, divulgare, ricercare, aggiornare, tutelare i contenuti culturali e le conseguenti azioni pratiche connesse alla dizione “turismo responsabile”, promuove la cultura e la pratica di viaggi di Turismo Responsabile e favorisce la conoscenza, il coordinamento e le sinergie tra i soci.

AITR ispirandosi ai principi di democrazia e etica promuove iniziative di solidarietà e di sostegno al Turismo Responsabile, sostenibile ed etico al fine di elevare la coscienza e la crescita personale dei cittadini, per la promozione di stili di vita e comportamenti di consumo e vita solidale.

<sup>9</sup> Fonte: <http://www.findyouritaly.com/it/localit%C3%A0>

<sup>10</sup> Fonte: <http://www.aitr.org/chi-siamo/lassociazione>

Time	Milestone	Fase SEP
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andrea Monti incomincia a lavorare all'estero e parlando con i suoi colleghi emerge il loro desiderio di visitare le zone meno conosciute d'Italia</li> </ul>	Riconoscimento
2002-2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andrea Monti fa carriera in una multinazionale</li> <li>• Andrea Monti inconsciamente sviluppa un'idea per soddisfare il bisogno dei suoi colleghi</li> </ul>	
<b>Inizio estate 2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andrea Monti partecipa a una sessione di coaching, che lo aiuta a renderlo consapevole della sua idea</li> </ul>	
Fine estate 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studio del settore del turismo</li> <li>• Sara and Stefano si uniscono a Andrea per sviluppare il progetto</li> </ul>	Sviluppo
Ottobre 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a due contest per start-up promossi da Innovits e Mind the Bridge Foundation</li> </ul>	
Novembre 2012 - Marzo 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo del concept supportati dal team di Innovits</li> </ul>	
<b>15 Marzo 2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondazione FindYourItaly srl</li> </ul>	
Aprile 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincita di una borsa di studio per Mind The Bridge Startup School a San Francisco</li> <li>• Andrea Monti lascia il lavoro per dedicarsi a tempo pieno al progetto</li> </ul>	
Maggio 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vittoria del primo premio al contest di Innovits come "miglior progetto imprenditoriale"</li> <li>• FYI diviene partner dell'AITR</li> <li>• Ricerca dei primi Buddy</li> </ul>	
<b>Ottobre 2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FYI ottiene la licenza di Tour Operator e on-line Travel Agency</li> </ul>	Sfruttamento
Dicembre 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altri membri si uniscono a FYI</li> </ul>	
Marzo – Aprile 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inaugurazione del website</li> <li>• FYI incomincia a vendere i viaggi sul sito</li> </ul>	
Autunno 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo di una rete con i travel design stranieri</li> </ul>	

**Tabella 4.1: Sustainable Entrepreneurial Process Summary**

## 4.3 Variabili influenzanti

---

In questo paragrafo verranno discusse le variabili interne e esterne che hanno influenzato il sustainable entrepreneurial process (SEP) di FindYourItaly.

### 4.3.1 Influenze interne

---

#### Educazione, esperienze, caratteristiche personali

L'esperienza di lavoro all'estero di Andrea Monti è stata vitale per lo sviluppo di questa start up. Se Andrea non si fosse trovato a lavorare con persone straniere, curiose del territorio italiano e amanti dei viaggi, non avrebbe mai percepito l'opportunità derivante da questo desiderio insoddisfatto.



**Mario Monti** CEO - *founder*

Laureato in Economia, con un forte interesse per l'informatica, come dimostra anche la sua tesi riguardante un software in Turbo Pascal, inizia a lavorare come revisore contabile, per poi operare come controller implementando software di riporti in

Bracco. Il passaggio dalla multinazionale alla fondazione di una start up è stato per Andrea abbastanza graduale, complice la progressiva crescita di insoddisfazione lavorativa e voglia di mettersi in gioco.

Le esperienze e le conoscenze dei partner non sono casuali, ma sono in linea con il percorso di FYI e di ciò di cui aveva bisogno per crescere. Andrea Monti ha avuto l'idea di lavorare in questo campo ancora inesplorato e poi ha coinvolto Stefano Tazzi e Sara Pezzali per sviluppare questa iniziativa. Erano le persone giuste per le loro competenze e, cosa più importante, avevano il desiderio di iniziare questa avventura e di promuovere il loro territorio.



**Sara Pezzali** gestione dei contenuti e selezione dei Buddy – *co-founder*

Ha esperienza di promozione del territorio attraverso un portale locale, per il quale lavora tuttora come giornalista online (part-time). È laureata in scienze naturali, ha iniziato a scrivere per un giornale locale di questioni ambientali, per poi occuparsi di pubblicazioni relative al territorio e all'ambiente (es. guide del territorio). *“Il pallino*

*della promozione territoriale l'ho sempre avuto, avevo seguito anche un corso sulla programmazione turistica, proprio improntato sul discorso del territorio e delle sue risorse ... C'è stata anche una parentesi di un'agenzia di viaggio, sempre grazie al corso di cui parlavo prima, ho fatto uno stage in una agenzia di viaggio a Pavia e sono rimasta a lavorare per un po' con loro, creando dei pacchetti, però era il classico pacchetto turistico che si promuoveva sempre in ottica incoming, erano cose molto mirate. Non erano cose proprio nella mia filosofia di vita. Era tutto un altro genere di turismo”* (Sara Pezzati, 11.2014).



### **Stefano Tazzi** gestione sito web – *co founder*

Ha esperienza nel campo dell'IT. Dal 2000 al 2009 è responsabile informatico presso una società di consulenza a Pavia, intanto dal 2004 al 2009 gestisce anche una sua azienda di consulenza. Dal 2009 lavora come consulente presso un'azienda di logistica, dove si occupa di software gestionali. *“Andrea Monti è venuto a cercami, mi ha raccontato l'idea e me l'ha proposta, siccome sono una persona che si è sempre occupata di web, la cosa mi piaceva, mi interessava ... Andrea era venuto a propormi qualcosa che c'entra con le mie competenze. Quindi ho detto: mi interessa, è compatibile con le mie attività, perfetto, proviamo”* (Stefano Tazzi, 11.2014).

### **Valori**

*“Io ci credo e continuo a dire ad Andrea che la cosa non può non funzionare”* (Sara Pezzati, 11.2014).

I valori alla base di questo progetto sono semplici, naturali, legati al desiderio di promuovere il proprio territorio: le sue bellezze, le sue peculiarità e le sue tradizioni. Il viaggio visto come un momento di incontro tra due culture che si vogliono conoscere, incontrare nella vera realtà che le contraddistingue. I soci di FYI non sono guidati dai obiettivi economici, come il profitto: Andrea Monti ha lasciato il suo lavoro in una multinazionale per dedicarsi a questo progetto, i soci si dedicano in maniera volontaria, ma nonostante tutto non hanno mai smesso di crederci. Sara più volte nel corso dell'intervista, ha ripetuto la frase: *“io ci credo”*.

Il denominatore comune tra i membri di FYI è l'amore per il territorio e la volontà di promuoverlo in modo sostenibile. Non sono *“fanatici del turismo responsabile”* come detto da Sara, il loro obiettivo è quello di riuscire a diffondere un modo più responsabile per fare turismo, dove il contatto con la natura e la realtà del territorio sono le cose più importanti.

Un altro importante fattore alla base dello sviluppo di FYI è la rete di persone sul territorio. Immediatamente i membri di FYI hanno capito l'importanza di creare e sfruttare questo tipo di risorse: per rafforzare i legami locali al fine di promuovere l'intero territorio (anche la tradizione e la cultura locale), per creare nuovi legami con la popolazione locale e gli stranieri grazie alla rete dei Buddy, per creare il team di FYI dove ognuno offre la propria conoscenza e le proprie risorse.

### **Motivazioni**

La motivazione principale che ha portato i fondatori di FYI a lanciarsi in questa nuova impresa è stata l'insoddisfazione personale legata soprattutto a un ambito lavorativo che non rispecchia i loro valori personali. Da qui il forte desiderio di cambiamento, per intraprendere un percorso più in linea con la propria identità personale, i propri valori e le proprie passioni. *“Ho fatto 18 anni in multinazionale e capisci che alla fine ti resta poco: fai tante cose, tante fatte bene, fai carriera, ma poi l'obiettivo finale è fare*

*profitto il più possibile, che è un po' poco dal punto di vista valoriale. Quindi l'insoddisfazione lavorativa e la scelta di intraprendere questa nuova iniziativa sono due cose collegate. Sicuramente il fatto che fossi in una realtà di informatica tradizionale un po' in crisi: avevamo cambiato 3 CEO mondiali, ha contribuito a far decrescere un po' l'entusiasmo. Mi sono guardato un po' in giro e ho ritrovato il tarlino, questi colleghi esprimevano questo bisogno inevaso in cui era possibile infilarsi" (Andrea Monti, 11.2014). "Secondo me le cose nella vita non capitano mai per caso. Era in un momento particolare della mia vita: ero arrivata a 40 anni, tempo di bilanci, ed è successa una disgrazia familiare, così metti un po' in discussione tante cose della tua vita inclusi i tuoi rapporti personali. Visto come stavano andando le cose, io e il mio ex ci siamo separati e io mi sono ritrovata a 40 anni da sola, con un lavoro che non mi soddisfaceva più di tanto, della serie la vita ricomincia a 40 anni, ho detto: sai cosa c'è Andrea? Perché no!" (Sara Pezzati, 11.2014). "La cosa importante di Find Your Italy è stato il mettersi in discussione" (Stefano Tazzi. 11. 2014).*

Questo cambiamento non è facile. Richiede anche un cambio di mentalità: *"bisogna entrare nella logica del contenuto: faccio una cosa che voglio fare e che mi piace, prima ancora della logica dei soldi, guadagnare o non guadagnare ... Chiaro che è una scelta da matti se la pensi con i criteri del mondo moderno: un posto fisso, un ufficio, la segretaria, la macchina aziendale. Questo è il passaggio ancora prima di quello economico secondo me, più mentale. E si fa', avere delle persone che ti supportano aiuta molto, in un ambiente ostile penso sia difficile da gestire" (Andrea Monti, 11.2014).*

Un altro importante stage è stato il coinvolgimento dei Buddy. Il loro ruolo è stato discusso e modificato nel corso del tempo fino a farlo diventare una figura più professionale. Ora sempre più persone sono interessate a far parte di questa rete, e questa è una motivazione importante per il processo. Come accennato in precedenza i Buddy aiutano a plasmare l'offerta di FYI, portano conoscenze ed esperienze, quindi sono una parte vitale di FYI. Essi sono guidati dal desiderio di promuovere il proprio territorio in modo sostenibile e di sostenere le tradizioni e i costumi locali. Essi contribuiscono al miglioramento dei viaggi offerti, grazie all'interazione con gli stessi turisti. Il portale di FYI è uno strumento essenziale in quanto abilita la comunicazione tra i Buddy e i turisti prima e dopo il viaggio. Grazie ai commenti e alle richieste degli utenti le destinazioni vengono migliorate ogni volta.

## 4.3.2 Influenze esterne

---

### **Immediate personal surrounding**

La rete di conoscenti e amici è stata fondamentale per la costruzione di questo percorso. Infatti è stata la base da cui FYI ha attinto le risorse necessarie per il suo sviluppo: persone, conoscenze, aiuti e finanziamenti, a ciascun nuovo passo affrontato. Innanzitutto Andrea prima di incominciare il suo percorso decide di parlarne con amici e colleghi, per raccogliere le prime impressioni e le prime conoscenze del

settore. Sempre in questo modo coinvolge i suoi primi soci, Stefano e Sara, ancora prima di fondare la società. E così via per tutto il processo di sviluppo dell'idea: la ricerca dei primi Buddy, le conoscenze legali (che portano al coinvolgimento di una nuova persona, Michele), le conoscenze tecniche. *“Per quanto riguarda gli amici: uno vuole entrare in società, un altro vuole farmi fare il consulente per farmi guadagnare un po' per poter investire questi soldi, un altro mi ha portato un sales manager”* (Andrea Monti, 11.2014). Importante è stato anche il supporto delle persone più intime: *“Mia moglie ha seguito un po' tutto il percorso, mi aveva visto entusiasta all'inizio del lavoro nella multinazionale americana, poi ha visto che tornavo a casa alla sera sempre più incavolato e stufo e aveva visto anche il tarlino, perché comunque questo aspetto di parlare con il territorio e di scoprire nuove realtà è una cosa che abbiamo sempre fatto insieme”* (Andrea Monti, 11.2014); *“I famigliari e gli amici intimi mi vedono talmente contenta ed entusiasta della cosa che non possono che sostenermi”* (Sara Pezzali, 11.2014).

### Social surrounding

L'impatto sul territorio è molto forte, come dimostrato dal crescente numero di candidature per diventare Buddy. Le piccole realtà italiane vedono in questa iniziativa un'importante possibilità per farsi conoscere anche al di fuori dei confini nazionali, opportunità che altrimenti molto difficilmente avrebbero potuto sfruttare. *“Il fatto di dare un valore alla filiera produttiva per alcuni è ancora una novità e sono contenti di poterlo fare, soprattutto con qualcuno che ci mette le forze per portarli all'estero. Loro altrimenti avrebbero una visibilità molto bassa. Non vedono l'ora di farlo e si attivano a livello locale in prima persona per fare rete. Nel momento in cui li contattiamo e scoprono che c'è un tour operator che non è interessato solo a Firenze, Roma, Venezia, si commuovono e rimangono increduli, così coinvolgono anche altre persone del territorio”* (Sara Pezzali, 11.2014). Ci sono anche molte collaborazioni con associazioni locali e cooperative sociali che lavorano nel settore turistico, in modo da fortificare la rete sul territorio. *“In alcuni posti una micro rete la troviamo già, in altri casi siamo stati noi a costruirla”* (Sara Pezzali, 11.2014).



Fig. 4.5: Network di FYI<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Fonte: <http://www.findyouritaly.com/it/buddy>

Mentre a livello di piccole realtà è facile costruire delle reti, è ancora difficile riuscire a collaborare con i grandi tour operator italiani: *“Una cosa che è un po’ mancata è che le grosse aziende non sono tutte pronte ... Una delle cose che mi fa piacere quando funziona e mi fa arrabbiare quando non funziona è quando io parlo con il grosso tour operator per chiedergli di aiutami: è comodo anche per te e fai del bene all’imprenditorialità che esiste”* (Andrea Monti, 11.2014). Alcune collaborazioni sono comunque attive e stimolanti come quella con Caldana<sup>12</sup>, storico tour operator di Brescia: *“c’è un bello scambio, ci si vede alle fiere, ci scambiamo consigli e questo dovrebbe essere un po’ più strutturato”* (Andrea Monti, 11.2014).



**Fig. 4.6: Partner di FYI**

### **Political surrounding**

Le problematiche fiscali e legali hanno avuto un forte peso nel processo di sviluppo di FYI. I principali problemi affrontati sono legati alla licenza da tour operator, per cui bisogna soddisfare tutta una serie di vincoli : *“perché per esempio il tour operator deve avere una sede in un locale separato da altre attività di business, quindi il co-working non va bene, ci deve essere un ufficio. Quindi abbiamo affittato un ufficio al Politecnico di Milano, pagandolo più del co-working. Poi serve l’assicurazione e una polizza fideiussoria, questo è giusto perché il viaggiatore deve essere tutelato, però ci sono costi aggiuntivi”* (Andrea Monti, 11.2014). Un altro importante ostacolo che FYI ha dovuto affrontare è relativo al conflitto tra essere start up innovativa e tour operator: *“Noi come start up innovativa abbiamo richiesto la licenza di tour operator e ci hanno questionato la cosa, dicendo che una start up innovativa non può essere tour operator. Perché quando tu ti scrivi come start up innovativa fai una dichiarazione delle attività immediata al registro delle imprese, mentre la normativa del turismo, delegata alle regioni e quindi poi alle province, prevede che sia la provincia a doverti fare ad inizio attività la SCIA (Segnalazione Certificata di Inizio Attività). Quindi noi eravamo fuori legge e abbiamo ricevuto varie intimazioni di multa da parte della provincia, fino a quando non abbiamo sistemato la cosa”* (Andrea Monti, 11.2014). Il settore turistico essendo molto specifico ha una normativa complessa e inoltre è anche molto frammentaria in quanto varia da regione a regione.

---

<sup>12</sup> Caldana Travel Service S.p.A. , azienda nata nel 1954, è il tour operator italiano specializzato in Viaggi di Gruppo in autopullman in Europa e rappresenta una delle più radicate e conosciute realtà del turismo internazionale.

## Market environment

In Italia è auspicabile una rivitalizzazione del mercato turistico. Il rapporto tra il PIL (turismo) / PIL (nazionale) sta lentamente diminuendo negli ultimi dieci anni<sup>13</sup>, sono quindi necessari interventi strategici e strutturali.

Progettare servizi web per turisti con una forte componente di interazione potrebbe rappresentare un'opportunità per lo sviluppo turistico del settore: migliorando la qualità dei servizi forniti, ed aumentando in maniera significativa l'ampiezza del pubblico che si può raggiungere. Infatti i cittadini apprezzano la possibilità di interagire e non solo ricevere informazioni senza la possibilità di poter fare osservazioni e commenti. Questo processo porterebbe all'integrazione delle informazioni e porrebbe le basi per l'interazione tra turisti, cittadini e operatori del settore, contribuendo al continuo processo di costruzione della conoscenza, sia derivante da esperti di un settore specifico sia da quella derivante da esperienze concrete di non esperti, come i cittadini ed i turisti.

*"Il futuro appartiene a chi lo fa, così abbiamo attivato tutti i social network per pubblicizzare l'iniziativa e contribuire a diffondere l'idea di un turismo interattivo. Il nostro sogno è quello di gettare le basi per il "crowd-turismo": il turismo proposto direttamente dalle persone sul territorio"* (Andrea Monti, Ilfont 2014<sup>14</sup>).

## 4.4 Performance e impatti

---

Nel seguente capitolo vengono analizzate le performance degli impatti sociali, ambientali e economici di FindYourItaly.

### 4.4.1 Performance e impatto della sostenibilità economica

---

Elementi a favore della sostenibilità economica:

- FYI privilegia servizi e fornitori legati all'economia del luogo, o comunque di dimensioni locali;
- FYI incoraggia i viaggiatori a spendere localmente, possibilmente comprando direttamente da produttori/artigiani a prezzi equi;

Risultati:

*"Promuoviamo circa una quarantina di destinazioni, in tutta Italia. Stanno aumentando continuamente perché l'idea piace e abbiamo persone che si candidano per diventare Buddy e per fare attività turistiche"*

---

<sup>13</sup> Fonte: <http://www.enit.it/en/studies-and-research.html>

<sup>14</sup> Fonte: <http://www.ilfont.it/scommettere-sul-turismo-partecipativo-una-mossa-vincente/>

editoriali: abbiamo blogger, fotografi che lavorano per noi a titolo gratuito perché la volontà è quella di aiutare il Paese a promuovere quelle che sono le zone più o meno note” (Monti, 10.2014).

40 destinazione viaggio, 450 attività, 120 strutture ricettive.

80 Buddy in tutta Italia.

60.000 euro di fatturato programmato per quest’anno (FYI ha incominciato a vendere nel periodo di marzo-aprile 2014, quindi i primi viaggi venduti sono stati per l’autunno 2014 [60 passeggeri], in quanto per l’estate 2014 era già troppo tardi). FYI punta a un forte rialzo delle vendite per il prossimo anno, grazie anche ai nuovi accordi con travel design esteri: “L’anno prossimo puntiamo a farne qualche centinaio di migliaia [di fatturato] ... questo dipende dagli accordi con nuovi distributori ... mentre l’anno prossimo arrivando a quel volume che auspichiamo, riusciremo a raggiungere il break-even, perché comunque i costi sono molti bassi” (Andrea Monti, 11.2014).

Ora il team di FYI è composto da 8 persone:

Andrea Monti – CEO

Sara Pezzati – Content owner and Manager

Salvatore Cataldo – CTO

Michele Corbosiero – Head of Legal

Sara Galeone – Responsible Tourism Expert

Elisa Colnaghi – Technical director of travel agency



Fig 4.7 : FYI team

Veronique Meunier – Sales & Marketing manager

Alessandra Catania – Social Media Manager

L’unica persona pagata quest’anno è Elisa Colnaghi, “per ora noi soci stiamo andando in investimento sulla cosa, dedicandoci gratuitamente” (Andrea Monti, 11.2014).

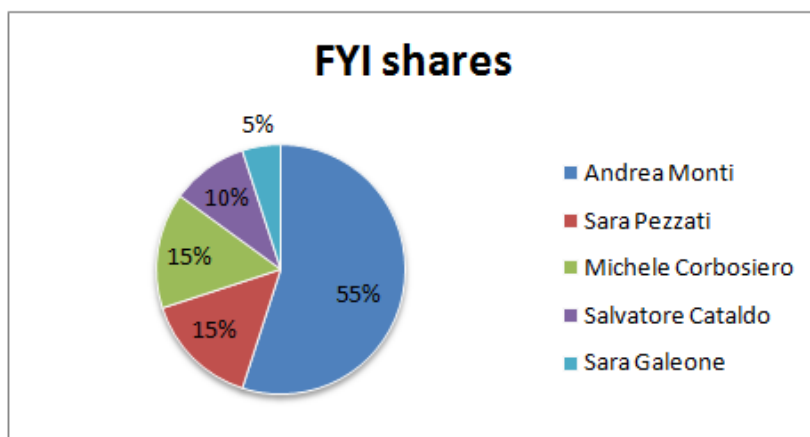


Fig. 4.8: Quote dei soci di FYI

Per migliorare le performance economiche dell'impresa servono investimenti in marketing che FYI non ha ancora effettuato per mancanza di risorse: *“sappiamo dove non siamo ancora riusciti, nel marketing. Servono grossi investimenti, che non abbiamo ancora affrontato. A tutti gli effetti siamo ancora una start-up. Però del progetto siamo ancora tutti convinti”* (Sara Pezzati, 11.2014).

## 4.4.2 Performance e impatto della sostenibilità sociale

---

*Creazione di un network di persone sul territorio*



**Fig. 4.9: Sara Galeone, Buddy for FYI**

Creazione di un network di collaboratori chiamati Buddy locati in tutta Italia. Grazie all'esperienza maturata nel settore turistico, o più semplicemente all'amore ed alla conoscenza per il territorio, i Buddy aiutano il cliente a personalizzare completamente il suo pacchetto vacanze, rendendo l'esperienza di viaggio unica e "social"<sup>15</sup>. *“Ho scelto di essere un Buddy perché credo nel valore delle persone, nell'incontro delle persone, sono sicura di poter trasmettere ai turisti che vorranno conoscermi che cos'è FindYourItaly e che cos'è l'Italia”*(Buddy video per Edison<sup>16</sup>). *“È attraverso le segnalazioni dei Buddy e i servizi che mettono a disposizione che pianifichiamo i tour, che includono sia le strutture ricettive che una serie di esperienze sul territorio che permettano ai turisti di tornare a casa con un ricordo autentico e una conoscenza profonda della destinazione”* (Sara Galeone, video per Edison<sup>17</sup>). Inoltre FYI attraverso la rete dei Buddy vuole anche promuovere gli antichi arti e mestieri. Un esempio è il recupero di vecchi artigiani per dare lezioni a stranieri su come si fanno sedie, trabocchi da cui si pescava un tempo, etc. *“C'è proprio la difficoltà del local, della piccola impresa locale, del piccolo agriturismo di farsi vedere soprattutto online, ma anche nelle agenzie delle grosse catene. Questo perché gli investimenti dei grossi operatori italiani e stranieri sono sempre più indirizzati a promuovere le principali destinazioni turistiche. FindYourItaly vuole aiutare il territorio, quindi la guida turistica, il piccolo alberghetto, il produttore che può far vedere i propri prodotti tipici in un'esperienza attiva del viaggiatore. Noi vogliamo dare a queste persone uno strumento che è*

---

<sup>15</sup> Fonte: <http://www.findyouritaly.com/it/la-nostra-storia>

<sup>16</sup>Fonte: video per Edison Start. <https://www.youtube.com/watch?v=jBPBLwXpftA> Buddy. 10.03.2014.

<sup>17</sup> Fonte: video per Edison Start. <https://www.youtube.com/watch?v=jBPBLwXpftA> Buddy. 10.03.2014.



*quello del web, sarà quello della mobile application, quello comunque della comunicazione verso i clienti”*  
(Andrea Monti, Prometeo<sup>18</sup>).



**Fig. 4.10: Raccolta dell’uva**

Il network di FindYourItaly è composto anche da tour operator locali, Pro Loco, associazioni che lavorano sul territorio e travel blogger.

*Pratiche Etiche*<sup>19</sup>:

- Ricerca e favoreggiamento di fornitori che rispettano i dipendenti, li remunerano correttamente e si preoccupano del loro sviluppo.
- Rispettano il territorio e diritti di accesso quando pianificano gli itinerari e tengono conto di qualsiasi evento sociale o tradizionale che potrebbe essere in atto nelle zone visitate.
- Piccolo contributo al PIL portando più lavoro alle persone sul territorio.
- Promozione prodotti locali e artigianato locale

### 4.4.3 Performance e impatto della sostenibilità ambientale

---

*“Noi scegliamo solo viaggi e collaboratori che hanno attenzione per la sostenibilità e per il turismo responsabile in generale. Noi siamo soci dell’associazione italiana turismo responsabile, all’interno dell’associazione abbiamo molti partner con i quali collaboriamo e pensiamo che la via italiana al turismo sia proprio questa, far costruire una via eco-sostenibile promuovendo quelle che sono le aree poco visitate per mancanza di promozione e pubblicità”* (Monti, 10.2014)

*Pratiche ecologiche*<sup>20</sup>:

---

<sup>18</sup> Fonte: Andrea Monti. 23.10.2014. Intervista a Prometeo tv. <https://www.youtube.com/watch?v=7fL3HDTLpMA>

<sup>19</sup> Fonte: <http://www.findyouritaly.com/it/turismo-responsabile>



- Volontà di mettere in luce scenari meno conosciuti, fiere, sagre e musei fuori portata rispetto ai soliti, triti e ritriti circuiti turistici: un espediente che può, d'altro canto, contribuire a “spalmare” i flussi turistici provenienti dall'estero anche su stagioni diverse rispetto al tradizionale binomio estate-inverno.
- FindYourItaly ha tra i suoi obiettivi anche quello di contribuire a destagionalizzare i flussi turistici stranieri nel nostro Paese e a renderli più amici dell'ambiente.
- Selezione di strutture ricettive, ristoranti e mezzi di trasporto che mostrano buone pratiche ambientali, usano risorse e prodotti locali ove possibile.
- Attenzione all'impatto dei viaggi su eventi stagionali e legati all'agricoltura (raccolti, fioriture, etc.).
- Rispetto delle proprietà e dei diritti di accesso quando si disegnano gli itinerari, e aggiornamento su manifestazioni ed eventi tradizionali che potrebbero essere svolti in quell'area.
- FYI mantiene i gruppi piccoli, in modo che i viaggiatori possano avere uno sguardo genuino della destinazione, e anche per evitare di esporre la destinazione al turismo di massa;

*Partner e progetti eco-friendly:*

- FindYourItaly è stata accettata come “applicant” dell'Associazione Italiana Turismo Responsabile, vista l'affinità di principi e valori. Ed è supporter ufficiale del World Responsible Day all'interno del World Tourism Market.
- Collaborazione con Legambiente: iniziative congiunte sul web e partecipazione a fiere, eventi, manifestazioni e workshop. Legambiente, tra l'altro, è impegnata a promuovere la conoscenza del territorio italiano e le forme di turismo sostenibile anche con l'etichetta ecologica *Turismo Bellezza Natura*.
- Collaborazione con ICEA (istituto per la certificazione etica e ambientale): ICEA è stata ospite di FindYourItaly al TTG di Rimini dal 17 al 19 ottobre 2014. Il TTG è la principale fiera del B2B turistico in Italia. Insieme a FindYourItaly, ICEA ha partecipato anche al BTO (Buy Tourism Online) il 2 e 3 dicembre 2014 a Fortezza.
- Partner di Viaggi Verdi
- Progetto Green Teen Week: la settimana degli adolescenti. Una settimana di turismo sostenibile, musica e divertimento, insieme al ricco programma culturale di *Radio immaginaria*, l'unica radio di adolescenti in Europa, a Riccione e dintorni.

---

<sup>20</sup> Fonte: <http://www.findyouritaly.com/it/turismo-responsabile>



Fig. 4.11: Partner di FYI<sup>21</sup>

#### Riconoscimenti

- Start up vincitrice del Green Travel Awards 2014



Fig. 4.12: Green Travel Awards 2014<sup>22</sup>

*“Noi siamo membri di AITR, quello che abbiamo raccontato anche a loro è che l’8% dei turisti sono responsabili e sposano la filosofia della sostenibilità in toto. Quello che noi cerchiamo di fare e quello di rendere più sostenibili quel restante 82%, con proposte che siano il più possibile sostenibili” (Sara Pezzati, 11.2014).*

<sup>21</sup> Fonte: <http://www.findyouritaly.com>

<sup>22</sup> Fonte: <http://www.findyouritaly.com>

## Capitolo 5 - RETENERGIE

---

# retenergie

cooperativa elettrica  
di produttori ed utilizzatori



## 5.1 Background Information

---

In questa sezione verranno riportate le informazioni chiave riguardanti la sustainable enterprise e la sustainable innovation di Retenergie. Al fine di fornire una descrizione completa del caso, è stata inserita anche un'analisi del contesto in cui opera l'impresa.

### 5.1.1 Sustainable Enterprise

---

Retenergie è una Società Cooperativa fondata nel dicembre 2008 a Racconigi, Piemonte. La Cooperativa rappresenta un nuovo modello di gestione collettiva del bene comune energia, basato sul coinvolgimento diretto dei cittadini. I suoi obiettivi principali sono:

- la produzione di energia rinnovabile da impianti costruiti attraverso l'azionariato popolare;
- la vendita ai soci dell'energia prodotta;
- la fornitura di servizi ai soci quali l'analisi e la riqualificazione energetica, la gestione di gruppi d'acquisto, il cambio del fornitore di energia.

È stata scelta la forma della cooperativa per rendere gli obiettivi coerenti con i mezzi utilizzati per raggiungerli: partecipazione, autogestione e solidarietà. Il fondatore della cooperativa e presidente è Marco Mariano, colui che per primo ha percepito la necessità di produrre energia da fonti rinnovabili, mostrando di volersi ribellare alle grandi aziende energetiche italiane, che non tengono conto dell'impatto ambientale delle loro attività e che hanno come obiettivo principale il profitto. Marco è sempre stato vicino al mondo della natura, grazie a suo padre che possedeva un'azienda agricola biologica, che lui stesso dopo gli studi universitari rilevò. La nascita di Retenergie può essere fatta risalire all'idea di Marco di costruire un impianto fotovoltaico sulla parte superiore di uno dei magazzini della sua azienda agricola nel 2007. Retenergie consta di dodici soci fondatori e di nove persone nel consiglio di amministrazione. I soci della cooperativa risiedono in tutta Italia e Retenergie incentiva la creazione di gruppi locali in grado di prendere a cuore un'idea e un progetto specifico: la creazione di un particolare impianto, in modo da rafforzare il rapporto tra il singolo socio della compagnia e il territorio.

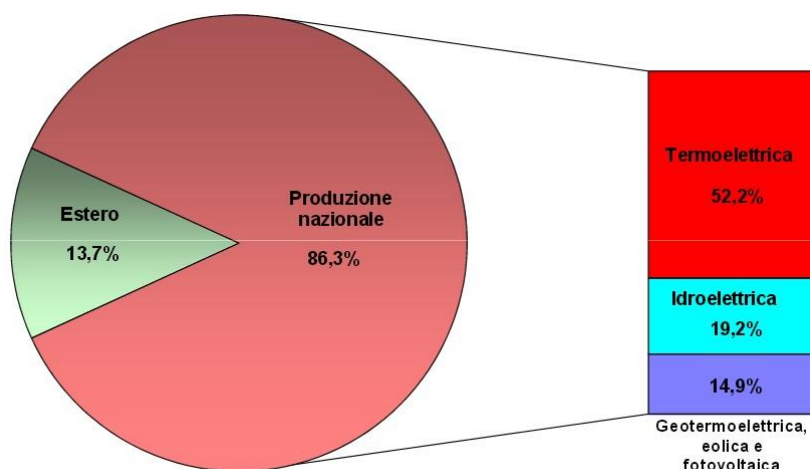
#### **Mercato dell'energia elettrica in Italia<sup>23</sup>**

In Italia la produzione di energia elettrica avviene in gran parte a partire dall'utilizzo di fonti energetiche non rinnovabili (i combustibili fossili quali gas naturale, carbone e petrolio in gran parte importati dall'estero) e in misura minore da fonti rinnovabili (come lo sfruttamento dell'energia geotermica,

---

<sup>23</sup> Report dell'autorità elettrica sul mercato elettrico italiano, Marzo 2012.

dell'energia idroelettrica, dell'energia eolica, delle biomasse e dell'energia solare); il restante fabbisogno elettrico viene coperto con l'acquisto di energia elettrica dall'estero (Fig. 5.1), trasportata nel paese attraverso l'utilizzo di elettrodotti e diffusa tramite la rete di trasmissione e la rete di distribuzione elettrica.



**Fig. 5.1: Composizione della fornitura di energia in Italia<sup>24</sup>**

Nel 1999 si è concluso il processo di liberalizzazione dell'energia in Italia: si è passati da un'unica impresa verticalmente integrata (Enel) di proprietà pubblica dove i prezzi all'utenza erano fissati dall'alto, per via amministrata (tariffe), ad un mercato potenzialmente concorrenziale. L'Enel (monopolista) è stata, quindi, costretta a vendere parte degli impianti di produzione. Nel 2011 il numero di produttori di energia elettrica è aumentato considerevolmente e la quota di mercato dell'operatore più importante, l'Enel, è diminuita di circa il 30% della produzione totale nazionale.

### Energia da fonti rinnovabili

L'energia elettrica prodotta in Italia da fonti rinnovabili deriva sia dalle fonti rinnovabili "classiche" sia dalle cosiddette "NFER" (o "nuove fonti di energia rinnovabile"). Il contributo principale è quello dato dalle centrali idroelettriche che producono il 12,8% del fabbisogno energetico elettrico lordo; sempre nel campo delle rinnovabili "classiche", le centrali geotermiche producono l'1,6% di tale fabbisogno. Tra le "NFER", il contributo principale è quello dato dal solare in impianti fotovoltaici connessi in rete o isolati, che nel 2012 ha prodotto il 5,5% del fabbisogno, dato in rapida crescita rispetto agli anni precedenti, considerando che fino al 2010 tale valore si aggirava solo intorno al 0,5%. Tale forte incremento, relativo sia al 2011 che al 2012, è stato causato da un boom di installazioni dovuto principalmente al sistema degli incentivi. L'eolico produce il 3,9% dell'energia elettrica richiesta. Infine, negli ultimi anni è cresciuta la quota di energia elettrica generata in centrali termoelettriche o inceneritori dalla combustione di biomasse, rifiuti industriali o urbani. Tale fonte è passata da una produzione quasi nulla nel 1992, fino a superare la quota

<sup>24</sup> Autorità per l'energia elettrica e il gas su dati GRN/TERNA per l'anno 2012.

geotermoelettrica nel 2008, per giungere fino al 3,8% dell'energia elettrica richiesta nel 2012. In conclusione, considerando tutti i contributi, la quota "rinnovabile" italiana giunge fino al 30,8% della produzione totale nazionale, al 28,1% dell'energia elettrica richiesta e al 26,9% del fabbisogno nazionale lordo.

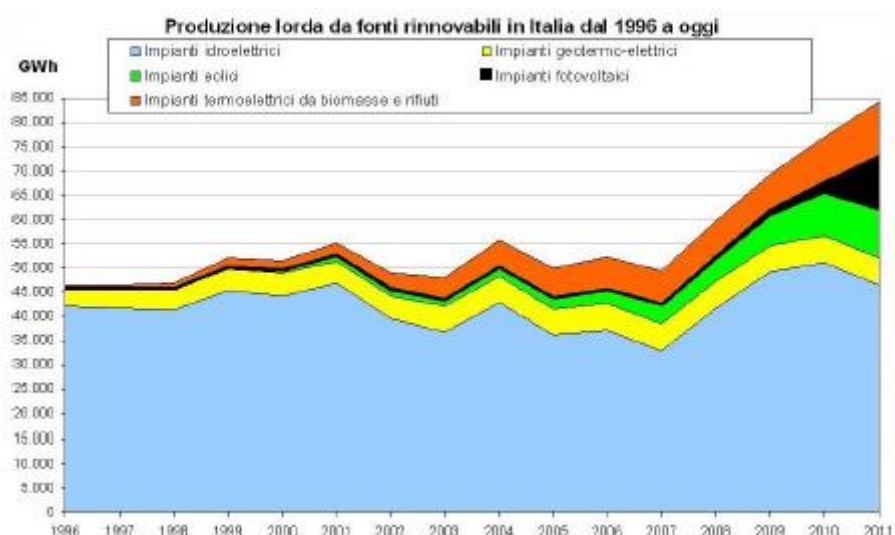


Fig. 5.2: Generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili dal 1996 al 2010<sup>25</sup>

#### *Mercato italiano degli incentivi sul fotovoltaico<sup>26</sup>:*

L'installazione di un impianto fotovoltaico può avere applicazioni private, montando i pannelli fotovoltaici sul proprio tetto di casa, oppure industriali/aziendali, installando cioè i moduli fotovoltaici sul capannone della propria fabbrica o sul tetto del proprio stabilimento. In questo modo si percepiscono degli introiti esentasse provenienti dagli incentivi statali ed in proporzione all'energia elettrica prodotta, ma soprattutto si può ridurre drasticamente (se non quasi annullare) la spesa energetica annua. Il sistema che consente di conteggiare l'energia prodotta in proprio e quella prelevata dalla rete nazionale (in assenza di luce le celle fotovoltaiche non producono energia pertanto è necessario rifornirsi dalla rete elettrica) si chiama "scambio sul posto" e consente di immettere nella rete elettrica l'energia in eccesso prodotta dal proprio impianto fotovoltaico e di maturare una sorta di "credito di energia" che va poi scontato nelle ore di buio, in cui cioè la produttività del nostro impianto fotovoltaico è prossima o pari a zero. Gli incentivi per chi installa pannelli fotovoltaici sono regolati dalla legge sul Conto Energia (vedi Box 5.1). Conto energia è il nome comune dato al programma europeo di incentivazione per la produzione di energia elettrica mediante pannelli fotovoltaici connessi alla rete elettrica ENEL. Grazie a questo sistema sono garantiti incentivi a tutti gli impianti di pannelli solari, che corrispondono a quelli contemplati dalla suddetta legge.

<sup>25</sup> Fonte: report dell'autorità elettrica sul mercato elettrico italiano, Marzo 2012.

<sup>26</sup> Fonte: GSE (Gestore Servizi Energetici).L'evoluzione del conto energia.

<http://www.gse.it/it/Conto%20Energia/Fotovoltaico/Evoluzione%20del%20Conto%20Energia/Pages/default.aspx>

Gli incentivi del fotovoltaico sono direttamente proporzionali all'energia prodotta dall'impianto fotovoltaico. Il GSE (Gestore dei Servizi Energetici) retribuisce con un incentivo (espresso in centesimi di euro) ogni chilowattora prodotto dall'impianto fotovoltaico. Il Conto Energia prevede che gli incentivi del fotovoltaico vengano pagati per un periodo effettivo di 20 anni.

### **Mercato italiano degli incentivi sull'idroelettrico<sup>27</sup>**

Gli incentivi sulla produzione di energia elettrica da impianti idroelettrici connessi alla rete sono regolati dal decreto ministeriale del 6 luglio 2012. Il decreto regola gli incentivi sull'elettricità prodotta da impianti alimentati da fonti rinnovabili, diversi dai sistemi fotovoltaici, con una potenza non superiore a 1 kW. Gli incentivi si applicano sia ai nuovi impianti, che a quelli completamente ricostruiti e riattivati. Il decreto stabilisce che il costo cumulativo indicativo di tutti i tipi di incentivi erogati per gli impianti di energia rinnovabile, ad eccezione del fotovoltaico, non possano superare un valore complessivo di 5,8 miliardi di euro.

### **Box 5.1: Leggi sul Conto Energia<sup>28</sup>**

Il Conto Energia è stato introdotto in Italia con la Direttiva comunitaria per le fonti rinnovabili (Direttiva 2001/77/CE), recepita con l'approvazione del Decreto legislativo 387 del 2003.

Questo meccanismo, che premia con tariffe incentivanti l'energia prodotta dagli impianti fotovoltaici per un periodo di 20 anni, è diventato operativo con l'entrata in vigore dei Decreti attuativi del 28 luglio 2005 e del 6 febbraio 2006 (Primo Conto Energia) che hanno introdotto il sistema di finanziamento in conto esercizio della produzione elettrica, sostituendo i precedenti contributi statali a fondo perduto destinati alla messa in servizio dell'impianto.

Con il D.M. del 19 febbraio 2007, cosiddetto Secondo Conto Energia, il Ministero dello Sviluppo Economico ha fissato nuovi criteri per incentivare la produzione elettrica degli impianti fotovoltaici entrati in esercizio fino al 31 dicembre 2010. Tra le principali novità introdotte dal Secondo Conto Energia c'era l'applicazione della tariffa incentivante su tutta l'energia prodotta e non solamente su quella prodotta e consumata in loco, lo snellimento delle pratiche burocratiche per l'ottenimento delle tariffe incentivanti e la differenziazione delle tariffe sulla base del tipo di integrazione architettonica, oltre che della taglia dell'impianto.

Veniva, inoltre, introdotto un premio per impianti fotovoltaici abbinati all'uso efficiente dell'energia.

<sup>27</sup> Fonte: GSE (Gestore Servizi Energetici)

<http://www.gse.it/it/EnergiaFacile/guide/Energiaelettrica/Idroelettrico/Pages/default.aspx>

<sup>28</sup> Fonte: GSE (Gestore Servizi Energetici). L'evoluzione del conto energia.

<http://www.gse.it/it/Conto%20Energia/Fotovoltaico/Evoluzione%20del%20Conto%20Energia/Pages/default.aspx>



Nel 2010 è entrato in vigore il Terzo Conto Energia (D.M. 6 agosto 2010), applicabile agli impianti entrati in esercizio a partire dal primo gennaio 2011 e fino al 31 maggio 2011, che ha definito le seguenti categorie di impianti:

- impianti fotovoltaici (suddivisi in “impianti su edifici” o “altri impianti fotovoltaici”);
- impianti fotovoltaici integrati con caratteristiche innovative
- impianti fotovoltaici a concentrazione
- impianti fotovoltaici con innovazione tecnologica

La legge 13 agosto 2010, n.129 (legge cosiddetta “salva Alcoa”) ha stabilito che le tariffe incentivanti previste per il 2010 dal Secondo Conto Energia possano essere riconosciute a tutti i soggetti che abbiano concluso l’installazione dell’impianto fotovoltaico entro il 31 dicembre 2010 e che entrino in esercizio entro il 30 giugno 2011. La pubblicazione della Legge 129/10 ha di fatto prorogato fino al 30 giugno 2011 il periodo di operatività del secondo Conto Energia, inizialmente destinato ad esaurirsi alla fine del 2010 per effetto dell’entrata in vigore del terzo Conto Energia.

Il 12 maggio 2011 è stato pubblicato il D.M. 05/05/2011 , che ha definito il meccanismo di incentivazione della produzione di energia elettrica da impianti fotovoltaici riguardante gli impianti che entrano in esercizio dopo il 31 maggio 2011 (Quarto Conto Energia).

Il D.M. 5 luglio 2012, cosiddetto Quinto Conto Energia, ridefinisce le modalità di incentivazione per la produzione di energia elettrica da fonte fotovoltaica.

Il Quinto Conto Energia cesserà di applicarsi decorsi 30 giorni solari dalla data in cui si raggiungerà un costo indicativo cumulato degli incentivi di 6,7 miliardi di euro l’anno (comprensivo dei costi impegnati dagli impianti iscritti in posizione utile nei Registri), che sarà comunicata dall’AEEG - sulla base degli elementi forniti dal GSE attraverso il proprio Contatore fotovoltaico - con un’apposita deliberazione.

Fine degli incentivi: sabato 6 luglio 2013.

## 5.1.2 Sustainable Innovation

---

Marco Mariano definisce Retenergie “un laboratorio di energia democratica”<sup>29</sup>. Retenergie è una cooperativa che offre ai suoi soci una serie di opportunità legate la mondo dell’energia rinnovabile:

- *Realizzazione di impianti collettivi di produzione di energia rinnovabile.*

Retenergie offre la possibilità ai cittadini che non hanno la possibilità di costruire un impianto fotovoltaico da soli, per mancanza di spazio o di denaro, di essere comproprietari degli impianti della

---

<sup>29</sup> Fonte: <http://www.retenergie.it/>

cooperativa. In questo modo il cittadino è proprietario degli impianti di produzione e a casa propria potrà consumare l'energia prodotta dai propri impianti. Per partecipare occorre diventare soci sovventori della Cooperativa con la sottoscrizione di una quota di capitale minimo di 500€ che andrà a pagare gli impianti stessi. C'è inoltre la possibilità per i soci di effettuare un Prestito Sociale annuale ad un tasso d'interesse del 3% lordo per sostenere gli investimenti<sup>30</sup> della cooperativa.

– *Gruppi d'acquisto fotovoltaico e consulenze.*

Un gruppo di tecnici di Retenergie fornisce consulenze energetiche ai soci e organizza i GAF: gruppi di persone o famiglie che vogliono costruire sui tetti della propria abitazione un impianto fotovoltaico e che si mettono insieme per diminuire i costi e migliorare la qualità dell'intervento. I suggerimenti forniti da Retenergie aiutano a ridurre i costi e a migliorare la qualità dell'installazione.

– *Cambio di fornitore 100% rinnovabile.*

Retenergie ha stilato una convenzione con Trenta spa, del Gruppo Dolomiti Energie, mirata a proporre ai propri soci un contratto di fornitura di elettricità in alternativa ai "soliti" fornitori. L'energia fornita da Trenta spa è quasi totalmente prodotta da impianti idroelettrici della società sotto la certificazione europea RECS e la certificazione C.O.F.E.R. Aderendo a Trenta spa mediante la convenzione proposta da Retenergie si ha diritto ad uno sconto del 20%.



Fig. 5.3: Servizi offerti da Retenergie<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Fonte: [http://www.retenergie.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54&Itemid=60](http://www.retenergie.it/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=60)

<sup>31</sup> Fonte: [https://www.facebook.com/Retenergie/photos\\_stream](https://www.facebook.com/Retenergie/photos_stream)

*“Lo scopo primario di Retenergie è produrre energia da fonti rinnovabili (impianti fotovoltaici o idroelettrici) e distribuirla ai soci, rafforzando la consapevolezza del cittadino nei meccanismi che guidano il mercato dell’energia elettrica” (Gianluca, 06.2014).*

Infatti la cooperativa ha tra i suoi scopi quello di promuovere l’istruzione e la formazione in materia di energia (vedi Box 5.2).

Come Marco Mariano ha recentemente scritto: *“ lo scopo finale è quello di creare un sistema innovativo ed equo in cui i membri sono, da un lato, proprietari degli impianti della cooperativa e, dall’altro lato, gli utenti dell’energia prodotta dagli stessi impianti. Un modello parallelo e alternativo al mondo dell’energia convenzionale, in cui i principali attori sono coinvolti in pratiche che hanno un alto impatto sull’ ambiente, sulla giustizia sociale e sulla salute pubblica”<sup>32</sup>*. Questi valori sono alla base del codice etico di Retenergie, che rappresenta le linee guida per le azioni della cooperativa.

La produzione di energia è un campo complesso ed è legato a problematiche rilevanti: la gestione della ricchezza dei luoghi da cui viene estratto il petrolio, l’esaurimento delle risorse, l’inquinamento, etc. La possibilità di usufruire dell’energia prodotta dalla cooperativa di cui sei membro, rende più visibili, più concreti e più coscienti questi problemi. Questo si ripercuote anche sull’utilizzatore per quanto riguarda i temi del risparmio, dell’efficienza, dell’ottimizzazione e della riqualificazione energetica degli edifici.

Oltre a fornire un servizio innovativo, Retenergie rappresenta una nuova forma organizzativa: ha recuperato la forma cooperativa per la gestione dell’energia in Italia. Alla fine del 19° secolo le prime aziende elettriche italiane erano cooperative, poi con la nazionalizzazione del mercato dell’energia nel 1962 venne istituito un monopolista (ENEL - Organizzazione Nazionale per l’energia elettrica), che acquistò i loro impianti e le loro reti.

*“L’innovazione è passare da un modello locale a un modello diffuso sul territorio, riprendere il modello cooperativo applicandolo però al mercato post liberalizzazione. Le risorse fossili sono per loro natura molto concentrate, e quindi si adattano a un modello molto concentrato di azienda integrata verticalmente. Le rinnovabili invece sono molto diffuse sul territorio, quindi suggeriscono un modello più diffuso” (Gianluca, 06.2014).*

### **Box 5.2: Obiettivi della cooperativa<sup>33</sup>**

La Cooperativa si propone di:

1. Fornire ai soci, ed eventualmente a terzi, tecnologie, prodotti e servizi in campo energetico alle migliori condizioni possibili in termini tecnici, ambientali, economici e di fruibilità;

<sup>32</sup> Fonte: <http://www.retenergie.it>

<sup>33</sup> Fonte: statuto di Retenergie <http://www.retenergie.it/la-cooperativa/statuto-e-regolamenti>

2. Promuovere il risparmio e l'efficienza energetica, l'utilizzo razionale e sostenibile di territorio, materia ed energia, anche mediante l'incentivazione dell'utilizzo di fonti rinnovabili;
3. Giovere all'economia domestica dei soci e migliorare le condizioni morali e materiali dei soci stessi e delle loro famiglie;
4. Salvaguardare gli interessi dei soci in quanto consumatori, la loro salute e sicurezza anche accrescendone e migliorandone l'informazione e l'educazione attraverso apposite iniziative;
5. Stimolare lo spirito di previdenza e di risparmio dei soci;
6. Collaborare allo sviluppo e alla diffusione del movimento cooperativo, contribuendo al rafforzamento della mutualità anche attraverso il sostegno di attività di ricerca e formazione nel settore della cooperazione;
7. Cooperare alla realizzazione di una nuova economia basata sui principi della sostenibilità ambientale, sobrietà e solidarietà, favorendo la partecipazione attiva dei soci a questo processo;
8. Stimolare e diffondere l'attività solidaristica anche con iniziative a favore dei Paesi del Sud del mondo.

## 5.2 Sustainable Entrepreneurial Process (SEP)

---

In questa sezione verrà descritto il processo imprenditoriale di Retenergie, diviso nelle seguenti fasi (Belz e Binder, 2015): (1) Riconoscimento dell'opportunità, (2) Sviluppo dell'opportunità e (3) Sfruttamento dell'opportunità.

### 5.2.1 Riconoscimento dell'opportunità

---

Marco Mariano, fondatore e presidente della cooperativa, possedeva un'azienda agricola nella provincia di Cuneo ed era membro dell'associazione dei produttori biologici e biodinamici del Piemonte. Intorno al 2006 incominciò a riflettere sulla possibilità di installare un impianto fotovoltaico nella sua azienda agricola.

*“Il percorso è incominciato nel 2007, io allora ero titolare di un'azienda agricola biologica “Nuova Terra”, un'azienda di famiglia che mandavo avanti dal '94. Ero già vicino al mondo della produzione di beni attraverso tecnologie alternative a quelle consuete, quindi con un'attenzione al rispetto dell'ambiente. In modo naturale mi sono posto il problema della produzione di energia per la mia azienda e così sono nate una serie di riflessioni che hanno preso una piega leggermente diversa da quella del semplice utilizzo dell'energia elettrica. Ho cominciato a riflettere sul fatto di affrontare un investimento nel settore. Si trattava però di una grossa sfida: i prezzi erano ancora alti ed erano necessarie delle strutture di base, dei tetti per*

*appoggiare l'impianto fotovoltaico. Così incominciai a pensare a un approccio diverso rispetto al classico investimento per realizzare un impianto fotovoltaico" (Marco, 07.2014).*

Installare un impianto fotovoltaico non è semplice e richiede due requisiti fondamentali: avere a disposizione una superficie su cui costruire l'impianto e avere la disponibilità economica per effettuarlo. A Mariano mancavano i fondi necessari per l'investimento, allora decise di cercare altre persone intenzionate a realizzare un impianto fotovoltaico, così da poter realizzare un impianto di dimensioni maggiori, ottimizzando i costi.

*"L'idea di produrre energia da fonti rinnovabili era una idea che mi affascinava. Ancora di più la possibilità che, anche le persone senza disponibilità economica sufficiente o senza una struttura (un tetto), potessero produrre energia da fonti rinnovabili, mi fece riflettere: se una persona, da sola, non può permettersi di costruire il proprio impianto, forse creando un gruppo di persone interessate alla produzione di energia da impianti fotovoltaici, lo potrà fare" (Marco, 07.2014 ).*

La proposta di costruire un impianto fotovoltaico condiviso venne postata sul blog di Mariano "40 anni appena fatti" al fine di creare una collaborazione tra persone, unendo sia forze economiche che ideali. L'idea venne poi postata anche su forum di energia rinnovabile e di agricoltura biologica: così si diffuse nel web in maniera autonoma. *"Quando ho incominciato a riflettere su come dare una forma concreta all'idea, il passaggio immediato è stato: come far conoscere alle persone questa possibilità? lo ne ho parlato subito con amici, conoscenti e parenti, senza trovare da loro una risposta, quindi ho lanciato l'idea sul web. Il blog esisteva già (40 anni appena fatti) e l'ho utilizzato insieme a siti e forum specifici sulla sostenibilità ambientale e sull'energia rinnovabile. I primi contatti avvennero tramite internet e furono quelli che fecero partire tutto. Non avrei immaginato che la cosa si sarebbe sviluppata in questi termini" (Marco, 07.2014).*

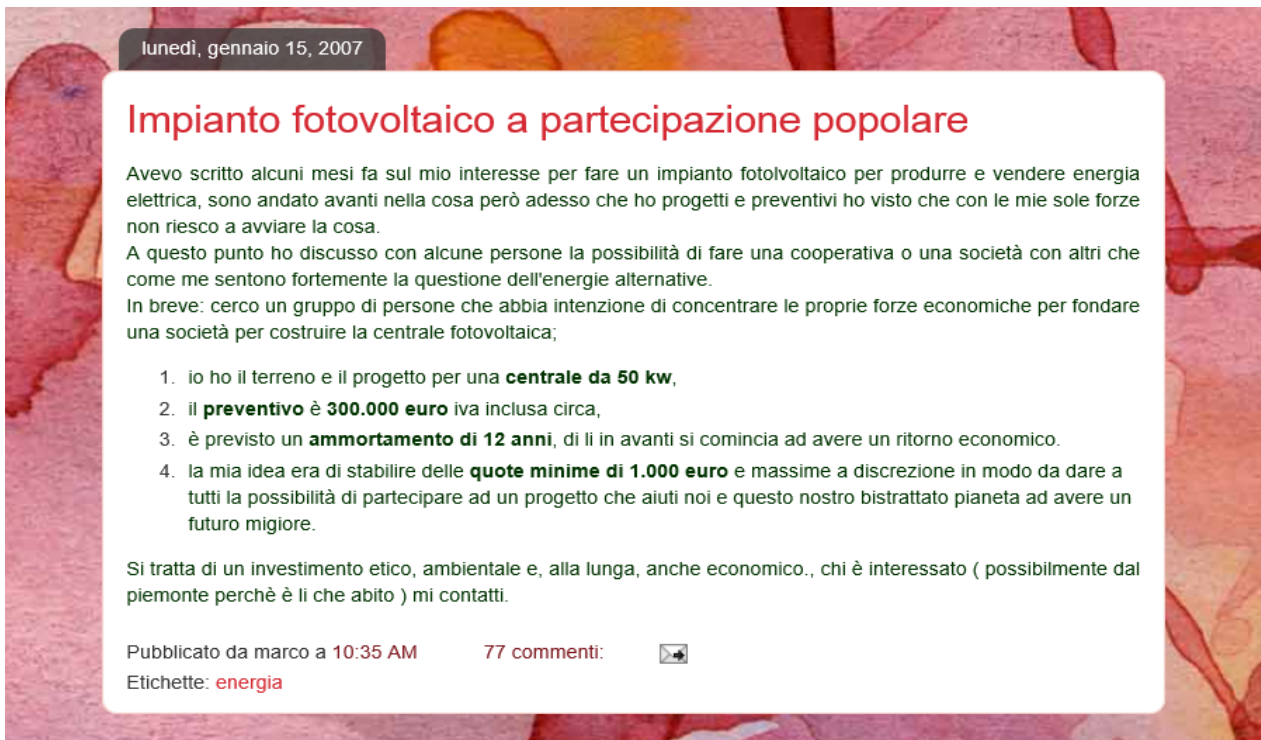


Fig. 5.4: Uno dei primo post sul blog sulla realizzazione dell'impianto fotovoltaico<sup>34</sup>

Grazie a questa iniziativa si creò così un gruppo di persone interessate alla produzione di energia da fonti rinnovabili. Il gruppo incominciò a radunarsi a casa di Mariano una o due volte al mese, per discutere insieme del progetto. Durante questi incontri vennero discusse sia le questioni tecniche sulla realizzazione dell'impianto, che quelle economiche sulla raccolta dei fondi necessari. Da queste discussioni e interazioni emerse che l'azienda agricola di Mariano non era l'ideale per la costruzione di un impianto fotovoltaico.

*"A quel tempo la riflessione sugli aspetti tecnici era ancora embrionale, infatti stavamo parlando di fare un impianto a terra, perché avevo il terreno"* (Marco, 07.2014). La prima idea è stata modificata e modellata grazie alle discussioni e alle competenze del gruppo: *"discutere la mia idea con tutte le persone coinvolte, l'ha fatta crescere e migliorare. Alla fine abbiamo deciso di non costruire l'impianto sulla mia terra, e di non costruire impianti su terra, perché ci sono molti altri sistemi senza sfruttare il terreno, soprattutto nella nostra zona dove il terreno è molto fertile per l'agricoltura"* (Marco, 07.2014).

## 5.2.2 Sviluppo dell'opportunità

Nei mesi successivi, da un piccolo gruppo in Piemonte, il gruppo si estese fino a comprendere persone provenienti dalla Lombardia, dalla Liguria e dal Veneto. *"Si creò un gruppo di persone interessate, che provenivano dal Nord Italia. Il più grande nucleo era quello formato dalle persone provenienti da Racconigi. Le prime persone provenivano dal Piemonte, dalla Lombardia e dal Veneto"* (Marco, 07.2014).

<sup>34</sup> Fonte: <http://40anniappenfatti.blogspot.it>



Dato l'elevato numero di persone coinvolte e la loro dispersione geografica, si sentì la necessità di dare al gruppo una forma organizzativa per acquisire un'identità maggiore. "Abbiamo cominciato a discutere di come dare identità al gruppo. Avevamo deciso che, per portare avanti il progetto dell'impianto fotovoltaico, avevamo bisogno di stabilire un'associazione con lo scopo di aumentare la consapevolezza e la conoscenza sullo sviluppo delle energie rinnovabili "(Marco, 07.2014).

Così l'8 settembre 2007 venne creata l'associazione Solare Collettivo, una ONLUS, che ha come finalità quella di promuovere iniziative nel settore dell'energia rinnovabile (Box 5.3). L'associazione era composta da quaranta persone che avevano una disponibilità potenziale di 70.000 euro per portare avanti il progetto.

### Box 5.3 Obiettivi dell'associazione Solare Collettivo<sup>35</sup>

L'Associazione è libera, autonoma e senza scopo di lucro ed ha per finalità la promozione attiva di una nuova cultura ecologica, con particolare attenzione al tema cruciale dell'energia rinnovabile e di tutte le problematiche ambientali connesse ad una gestione responsabile delle risorse naturali e dei comportamenti umani quali ad esempio, la gestione dell'acqua o la produzione/smaltimento dei rifiuti.

L'impegno dell'Associazione è guidato dalla convinzione di fondo che vada superata l'organizzazione economica fondata sulla delega per il soddisfacimento dei propri bisogni e per la soluzione dei problemi collettivi. Si ritiene che una nuova cultura ecologica possa nascere solo da una radicale ri-appropriazione di responsabilità e di potere da parte dei singoli, dei piccoli gruppi e dalle comunità locali: responsabilità e potere che si traducano in progetti produttivi e/o iniziative di consumo intelligente.



Fig. 5.5: Sito web di Solare Collettivo<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Fonte: <http://www.solarecollettivo.it/documenti/statuto>

Successivamente il gruppo riconobbe i limiti di un'associazione senza scopo di lucro nella gestione di un investimento finanziario. Così decisero di trovare un'organizzazione for profit con cui realizzare il progetto. Venne scelta la cooperativa Proteo, che si occupava della gestione della raccolta differenziata nella provincia di Cuneo. Solare Collettivo chiese alla cooperativa se era interessata a fare un impianto fotovoltaico sul suo capannone con i soldi dell'associazione. La proposta fu quella di far entrare queste quaranta persone (membri di Solare Collettivo) come soci della cooperativa Proteo così che la cooperativa potesse utilizzare questo aumento di capitale per la costruzione dell'impianto fotovoltaico sul tetto del proprio capannone. A metà del 2008 il progetto venne realizzato. Il vantaggio di questi quaranta soci sovventori consisteva nella distribuzione dell'utile della cooperativa, se positivo a fine anno. Il primo utile riconosciuto fu del 5% lordo.

*“Dato che l'associazione non poteva gestire un progetto imprenditoriale, abbiamo identificato e scelto la cooperativa Proteo come partner. Abbiamo scelto questa cooperativa, perché uno dei membri di Solare Collettivo era anche un membro della cooperativa Proteo” (Marco, 07.2014).*



**Fig. 5.6: impianto fotovoltaico della cooperativa Proteo**

Dopo il successo dell'iniziativa con la cooperativa Proteo si notò che molte persone espressero interesse nel progetto. Tuttavia non era semplice capire come andare avanti e come dare continuità all'iniziativa. Mariano e i soci di Solare Collettivo dovevano trovare un'altra cooperativa interessata alla realizzazione di un impianto fotovoltaico e altri spazi per la costruzione. L'alternativa era quella di diventare una organizzazione for profit ed essere direttamente responsabili della costruzione e della gestione degli impianti. Dopo aver analizzato le opportunità, iniziarono a studiare il mondo cooperativo e, infine, decisero di chiedere aiuto per stabilire la propria organizzazione. Si rivolsero alle Confcooperative di Cuneo, l'organizzazione locale della Confederazione italiana delle cooperative. Questa istituzione li aiutò a scegliere la migliore forma di organizzazione, e li supportò nel processo giuridico e amministrativo e nello sviluppo dello statuto della cooperativa.

<sup>36</sup> Fonte: <http://www.solarecollettivo.it>



*"Non eravamo sicuri se iniziare una nuova organizzazione o no. Ed eravamo ancora meno sicuri se optare per una a scopo di lucro o una no profit per lo sviluppo degli impianti fotovoltaici. Allora cosa fare? Replicare lo stesso modello o fondare una nuova organizzazione? Chiaramente eravamo incuriositi dall'idea di iniziare qualcosa di nuovo, ma in questa fase la nuova organizzazione doveva basarsi su altri principi: non più solo un impianto fotovoltaico, ma un nuovo sistema di gestione dell'energia. Questa scelta ha rappresentato un passo in avanti rispetto all'idea di produrre semplicemente energia da fonti rinnovabili"* (Marco, 07.2014 ).

## 5.2.3 Sfruttamento dell'opportunità

---

L'esperienza del primo impianto con la cooperativa Proteo fu la loro epifania.

*"Fondare l'associazione "Solare Collettivo" e costruire l'impianto con la cooperativa Proteo sono stati due passaggi fondamentali per aumentare la nostra consapevolezza, capire i vincoli legali e avere un esempio concreto della fattibilità del progetto"* (Giancarlo, 07.2014).

La cooperativa Retenergie venne fondata nel dicembre del 2008 da un gruppo di tredici persone, tra cui i quattro fondatori di Solare Collettivo (Marco Mariano, Giuseppe Tebano, Giovanni Bert e Anna Maria Oliviero).

*"Quattro o cinque di noi, dopo la prima esperienza con Solare Collettivo, discussero sull'idea di fondare una nuova organizzazione con l'obiettivo di creare un nuovo sistema di gestione dell'energia. Abbiamo avuto un ruolo primario nella nuova cooperativa, eravamo il gruppo fondatore "* (Marco, 07.2014).

Infatti la cooperativa elesse immediatamente un consiglio di 5 amministratori (cioè Marco Mariano, Giuseppe Tebano, Giovanni Bert, Giancarlo Meinardi e GianlucaRuggieri), provenienti da questo nucleo.

*"Il consiglio si focalizzò sulla strategia migliore per creare un sistema con uno scopo più ampio:*

- 1. Produrre energia da fonti rinnovabili basandosi sul concetto di partecipazione collettiva e popolare basato sull'esperienza di Solare Collettivo;*
- 2. Vendere l'energia prodotta dal nostro stabilimento per i nostri membri;*
- 3. Fornire servizi per il risparmio e il miglioramento energetico, partendo dal presupposto che produrre energia da fonti rinnovabili è meglio che produrla da fonti non rinnovabili, ma bisogna comunque imparare a risparmiare energia, al fine di produrre e consumare meno energia "(Marco, 07.2014).*

Il primo e il terzo punto sono stati messi in pratica con successo, mentre per la vendita di energia esistono vincoli normativi e giuridici più complessi, così la cooperativa ha deciso di rinviare lo sviluppo di questo punto.

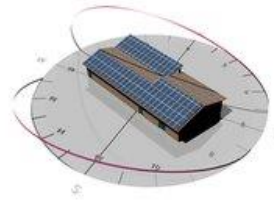
Iniziarono a promuovere il loro nuovo modello e inizialmente concentrarono i loro sforzi sull'installazione di impianti fotovoltaici e sulla produzione di energia, perché avevano già le competenze sul tema, grazie alla precedente esperienza con Solare Collettivo e Proteo. La loro iniziale attenzione sugli impianti fotovoltaici è anche dovuta al fatto che gli impianti fotovoltaici sono più facili da realizzare rispetto ad altri sistemi che utilizzano altre fonti di energia rinnovabile (cioè impianti eolici o idroelettrici). Contemporaneamente alla produzione di energia, vennero attivati i servizi di consulenza sull'efficienza energetica e sul risparmio.

Ottennero i finanziamenti per la realizzazione dei progetti della cooperativa dalla sottoscrizione e dai prestiti dei membri.

Chiunque può entrare a far parte del gruppo di Retenergie a) Come membro ordinario della cooperativa, ricevendo delle quote in base al capitale investito, o b) Come membro finanziario, prestando denaro alla cooperativa in relazione ad un progetto specifico. Con questa ultima opzione gli investitori hanno una regolare remunerazione che può variare tra un minimo e un massimo stabilito. Hanno inoltre un rischio temporale più limitato relativo al completamento del progetto. Allo stesso tempo però, non partecipano alle decisioni e alla gestione della cooperativa<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Fonte: [www.retenergie.it](http://www.retenergie.it)



## L'energia pulita la facciamo insieme

Il nodo Emilia Romagna della Cooperativa Retenergie presenta la Campagna per la costruzione di un impianto fotovoltaico collettivo ad azionariato popolare.

### **Costruiamo insieme un impianto fotovoltaico da 16 kW integrato sul tetto di un capannone agricolo a Savigno (BO)**

- Riduciamo l'immissione di 8 ton di CO2 l'anno
- Produciamo 15.800 kWh all'anno di energia pulita
- Diventiamo soci della Cooperativa
- Partecipiamo ad un progetto Etico, Sociale, Ambientale, Economico alternativo

**CONTATTI**

emiliaromagna@retenergie.it



REENERGIE SOCIETA' COOPERATIVA  
Via Marene 18/B 12045 Fossano (CN)  
info@retenergie.it - www.retenergie.it  
Partita IVA 03246370045 - ALBO SOCIETA' COOPERATIVE numero: A37598

Fig. 5.7: annuncio di un nuovo impianto su Facebook<sup>38</sup>

La rimanente parte del capitale necessario per la realizzazione degli impianti venne presa da contributi a livello regionale e europeo e da istituti di credito, cercando di privilegiare istituti di tipo etico, come per esempio la Banca Etica.

*"Anche la scelta di Banca Etica deriva dalla nostra decisione di aderire a valori etici. Banca Etica ha fatto un'indagine approfondita su di noi e sul progetto prima di concederci un investimento. Da quel giorno ci hanno sponsorizzato in molte situazioni: a eventi pubblici, ci mettono in contatto con i loro clienti interessati a cambiare fornitore di energia elettrica, e sul loro sito web, dove pubblicano notizie sulla nostra cooperativa "* (Giancarlo, 07.2014).

<sup>38</sup> Fonte: [https://www.facebook.com/Retenergie/photos\\_stream](https://www.facebook.com/Retenergie/photos_stream)

Negli anni seguenti conclusero con successo un numero elevato di progetti: 120 impianti fotovoltaici privati e 7 collettivi.

*"Abbiamo iniziato a lavorare sugli impianti fotovoltaici perché avevamo esperienza ed è stato più facile, così nel giro di due o tre anni abbiamo realizzato sette impianti fotovoltaici per una potenza complessiva installata di 450 kW. Il più piccolo di 18 KW a Savigno (BO) per una azienda agricola biologica e il più grande di 250 KW a Boves (CN) in un mercato comunale coperto. I nostri impianti sono situati principalmente in Piemonte, Lombardia ed Emilia-Romagna. Noi gestiamo centralmente, come consiglio di amministrazione, gli impianti in Piemonte, mentre in Emilia Romagna e Lombardia i progetti derivano da iniziative dei gruppi cooperativi locali"* (Marco, 07.2014). I membri, come utenti, possono identificare le opportunità presenti nei loro territori e possono proporre e promuovere nuovi progetti, iniziative e impianti (fotovoltaici, idroelettrici o eolici) e trovare sostenitori per la loro realizzazione. *"Noi vorremmo che tutti i nostri progetti fossero basati sulle esigenze locali dei partner. In questo modo i partner si sentono parte del progetto e entrano in empatia con esso e questo tipo di identificazione aiuta a gestire il progetto con successo, anche se il loro sostegno finanziario è limitato ai fondi necessari per la realizzazione del progetto"* (Marco, 07.2014).

#### **Box 5.4: I primi impianti fotovoltaici**

Retenergie ha lavorato con la provincia di Cuneo per la costruzione dei primi due progetti: impianti fotovoltaici vennero installati sul tetto di due scuole della provincia di Cuneo. Il comune dava alla cooperativa il diritto di superficie del tetto, per la costruzione di un impianto fotovoltaico di Retenergie, in cambio della costruzione di un impianto fotovoltaico più piccolo che le scuole integravano a quello già esistente.

In seguito Retenergie realizzò impianti fotovoltaici su tetti di edifici di produttori biologici. Un esempio è quello di Cascina Santa Brera a Cusano Milanese, ente che promuove iniziative in cascina e fornisce i gruppi di acquisto della zona Sud di Milano. I tetti di questa cascina erano in amianto e non avevano il capitale per smaltirlo, allora Retenergie rifece la copertura dei tetti senza amianto e installò un impianto da 20kW intestato alla cooperativa.

Nel luglio del 2013 in Italia terminarono gli incentivi sul fotovoltaico, mettendo a rischio la sostenibilità economica della costruzione di impianti fotovoltaici. Per questo motivo durante gli ultimi mesi Retenergie ha sospeso i progetti sul fotovoltaico per focalizzarsi sull'eolico e l'idroelettrico. *"Dal cambio della normativa in materia di incentivi fotovoltaici, noi non siamo più in grado di costruire impianti fotovoltaici. L'ultimo impianto è stato costruito nel 2012, poi abbiamo chiuso con questa linea di sviluppo e ci siamo concentrati sui sistemi idroelettrici"* (Marco, 07.2014). *"Stiamo sviluppando una piccola centrale*

idroelettrica di 35 kW in un vecchio stabilimento in disuso a Rancio Valcuvia (VA) ... Stiamo anche valutando un piccolo impianto a Treviso, 15 KW. La ristrutturazione di un vecchio mulino all'interno di un contesto urbano, molto caratteristico, molto bello. Anche in questi casi i progetti sono promossi dai residenti e da associazioni locali con i quali siamo collegati. Si tratta di impianti piccoli e a basso impatto ambientale, ma poiché sono piccoli hanno una bassa redditività e senza incentivi non sappiamo se siamo in grado di portarli avanti " (Marco, 07.2014). L'autonomia nella produzione di energia idroelettrica è raggiungibile in 3 fasi:

- i membri individuano una possibile area per la costruzione dell'impianto;
- l'area è riprogettata e rinnovata da Retenergie;
- tutti i membri hanno accesso all'energia prodotta, acquistando così energia a basso costo.

Il problema con questi nuovi impianti è ancora legato alla fine degli incentivi idroelettrici e ai cambiamenti della normativa: "Noi pensavamo che il tetto massimo di incentivi (5 milioni) sarebbe stato raggiunto entro la fine del 2015, mentre ora sembra che sarà raggiunto all'inizio del 2015. Abbiamo diversi progetti che probabilmente verranno installati quando gli incentivi saranno esauriti. Questo significa un possibile problema sul conto economico" (Marco, 07.2014).

Altri campi su cui Retenergie sta lavorando sono quelli dell'eolico "Ultimamente ci siamo concentrati anche su piccoli impianti eolici (<60KW), abbiamo 3 siti in via di sviluppo, in provincia di Trapani" (Marco, 07.2014) e dell'efficienza energetica "Noi offriamo servizi di consulenza sull'efficienza energetica" (Marco, 07.2014).

Retenergie sta anche valutando un'espansione in nuovi campi: "la gestione di gruppi di acquisto (tra cui alcune proposte interessanti come un sistema di stoccaggio per il classico impianto singolo da 3 kW per la casa privata) o il tema della mobilità elettrica, una Panda 100% elettrico abbinata ad un impianto fotovoltaico" (Marco, 07.2014).



**Fig. 5.8: impianto idroelettrico a Vetto (Bologna)<sup>39</sup>**

Nel 2014 Retenergie si è concentrata anche sull'ultimo obiettivo della cooperativa: la vendita di energia elettrica ai membri. "Fino a dicembre 2013 per le leggi italiane era impossibile per la stessa organizzazione produrre e vendere energia" (Marco, 07.2014). Ora il Gestore dei Servizi Elettrici (GSE) ha aperto il mercato

---

<sup>39</sup> Fonte: <http://www.retenergie.it>

e una cooperativa può produrre e vendere energia. Retenergie sta cercando di sfruttare questa opportunità. Nel 2013 Retenergie si è unita al progetto europeo REScoop (Renewable Energy Sources cooperativa) grazie alla partnership con Avanzi Srl, un operatore indipendente nel campo dello sviluppo sostenibile che era già membro del progetto. Questo progetto ha come obiettivo quello di accelerare le iniziative locali di energia rinnovabile, anche testando le metodologie basate sulle migliori pratiche di almeno 12 nuovi progetti pilota di REScoop. Uno di questi casi pilota coinvolge Retenergie: *"Grazie al progetto europeo sta nascendo un nuovo gruppo di cooperative, denominato "È nostra coop". Questa nuova cooperativa acquista energia elettrica da Retenergie e da altri produttori che rispettano determinati valori sociali e ambientali, per poi venderla ai propri membri. Questa nuova cooperativa è stata costituita nel mese di luglio, con Retenergie come membro fondatore, e sarà pubblicizzata in autunno"* (Gianluca, 07.2014, comunicazione scritta).

La maggior parte delle competenze tecniche-scientifiche per la realizzazione degli impianti vengono dall'esterno: vengono quindi scelte delle persone con cui collaborare in base alle necessità e vengono pagate come specialisti esterni. Per quanto riguarda invece le persone che lavorano all'interno della cooperativa, vengono remunerate per il loro lavoro solo un paio di persone che lavorano in maniera più continuativa rispetto agli altri: il Presidente e Giovanni Bert. Per il resto l'attività del cda è basata sul lavoro volontario: i soci hanno un rimborso annuo di 6.000 euro per nove persone, quindi 500 euro a testa, che di fatto rappresenta il rimborso delle spese di viaggio.

<b>Time</b>	<b>Milestones</b>	<b>Fase SEP</b>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco incomincia a pensare di costruire un impianto fotovoltaico per la sua azienda</li> <li>• Marco sviluppa l'idea di coinvolgere più persone per il suo progetto</li> </ul>	<b>Riconoscimento</b>
15 Gennaio 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'idea di creare un gruppo di persone interessate alla realizzazione di un impianto fotovoltaico viene lanciata sul web.</li> </ul>	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I primi contatti e i primi incontri con i membri del gruppo portano a riflette su alcune questioni legate al progetto</li> <li>• Estensione del gruppo oltre la regione Piemonte</li> <li>• Necessità di dare identità al gruppo</li> </ul>	<b>Sviluppo</b>
<b>8 Settembre 2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondazione dell'associazione Solare Collettivo</li> </ul>	

Fine 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconoscimento dei limiti di un'organizzazione no profit nella gestione di investimenti finanziari.</li> <li>• Partnership con la cooperativa Proteo per lo sviluppo del primo impianto</li> </ul>	
<b>Giugno 2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione del primo impianto con la cooperativa Proteo</li> </ul>	
Giugno – Dicembre 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisione di creare una fondazione for profit</li> <li>• Studio del mondo delle cooperative</li> <li>• Supporto di Confcooperative di Cuneo</li> </ul>	
<b>19 Dicembre 2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondazione di Retenergie</li> </ul>	<b>Sfruttamento</b>
2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruzione di 7 impianti collettivi e 120 impianti privati</li> <li>• Inizio dei progetti idroelettrici</li> </ul>	
<b>Giugno 2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fine degli incentivi sul fotovoltaico</li> </ul>	
2013-2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuovi progetti di impianti idroelettrici e eolici</li> </ul>	
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus su impianti eolici per la fine degli incentivi dell'idroelettrico</li> </ul>	
<b>19 Luglio 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondazione della cooperativa "E' nostra coop" che compra energia da Retenergie e la distribuisce per fornirla ai propri membri.</li> </ul>	

**Tabella 5.1: Sustainable Entrepreneurial Process Summary**

## 5.3 Variabili influenzanti

In questo paragrafo verranno discusse le variabili interne e esterne che hanno influenzato il sustainable entrepreneurial process (SEP) di Retenergie.

### 5.3.1 Influenze interne

#### **Educazione, esperienze, caratteristiche personali**

Il fondatore, Marco Mariano, grazie alla fattoria biologica del padre è cresciuto a contatto con la natura e in un ambiente familiare con un'innata preoccupazione per metodi sostenibili e naturali. Ha iniziato a studiare letteratura all'università, senza però terminare gli studi. Poi ha deciso di lavorare nella fattoria del padre, pioniera della produzione biologica in Italia. *"Dal 1994 io ero il proprietario della azienda agricola biologica "Nuova Terra". Mio padre fondò l'azienda nel 1977 ed è stato uno dei pionieri dell'agricoltura biologica italiana. Avevo già avuto a che fare con il mondo dell'agricoltura biologica e della produzione attraverso*

*tecnologie alternative e non convenzionali, quindi mi venne spontaneo sviluppare una maggiore attenzione e rispetto per l'ambiente. Per oltre 10 anni ho lavorato come agricoltore biologico, a Villafalletto, in provincia di Cuneo, sempre cercando di utilizzare metodi che rispettassero le cose, le persone e l'ambiente"* (Marco, 07.2014).

Mariano e gli altri principali fondatori di Retenergie, avevano avuto precedenti esperienze nel campo della produzione e della vendita di energia rinnovabile, attraverso il loro coinvolgimento nell'associazione Solare Collettivo e la realizzazione del primo progetto con la cooperativa Proteo. Il vice-presidente di Retenergie Gianluca Ruggieri, ingegnere ambientale e ricercatore, inoltre, aveva una conoscenza teorica sui temi connessi all'energia. Gli ambiti della sua ricerca sono legati al mondo della sostenibilità e dell'efficienza energetica: misurazioni del consumo di energia e lo sviluppo di meccanismi legislativi e regolamentari per la promozione dell'efficienza energetica. Grazie ai suoi interessi e il suo lavoro, Gianluca è stato coinvolto in Retenergie. *"Sono stato coinvolto in Retenergie perché ero in un certo numero di reti diverse, tra cui i GAS (Gruppi d'Acquisto Solidale, vedi Box 5.5) e l'associazione Co-Energia (progetti collettivi di economia solidale)"* (Gianluca , 06.2014). Un altro fondatore provenienti dall'esperienza dei GAS è Giovanni Bert, che da sempre ha partecipato attivamente a iniziative di sostenibilità sociale e ambientale a livello locale.

#### **Box 5.5: Gruppi di Acquisto solidale (GAS)**

I gruppi di acquisto solidale sono un sistema italiano per l'acquisto collettivo di beni. Questi gruppi, conosciuti in italiano come Gruppi di Acquisto Solidale (GAS), sono generalmente costituiti da consumatori che si uniscono per comprare cibo e/o altri beni di uso comune direttamente dai produttori ad un prezzo equo per entrambe le parti.

Lo scopo di un gruppo di acquisto etico non è limitato all'ottenimento del prezzo più basso, ma mette le persone e l'ambiente prima del profitto. Un gruppo di acquisto etico sceglie i prodotti e i produttori sulla base del rispetto per l'ambiente e della solidarietà tra i membri del gruppo, i commercianti e i produttori. Questi criteri generalmente portano alla scelta di:

- Prodotti locali, al fine di minimizzare l'impatto ambientale dei trasporti;
- Prodotti del commercio equo, al fine di rispettare i produttori svantaggiati, promuovendo i loro diritti umani;
- Beni riutilizzabili o eco-compatibili, per promuovere uno stile di vita sostenibile.

#### **Motivazioni e valori**

I fondatori sono stati in gran parte motivati da una visione idealista sociale e ambientale e da un senso di sfida verso le grandi aziende elettriche. Quasi due anni prima della fondazione di Retenergie, Marco



Mariano scrisse sul suo blog: *"Quello che stiamo per fare, o che vogliamo fare, anche sognare, va ben al di là di un semplice investimento in materia di energia. Tutti coloro che mi hanno contattato hanno le loro ragioni, ma mi piace pensare che ci sia una logica di fondo comune, una spinta caratterizzata da qualcosa di rivoluzionario. Voi sapete che uno dei grandi temi su cui si basa il futuro umano è l'energia. Chi controlla le sorgenti di energia elettrica, più di chi controlla l'acqua, ha avuto e avrà un potere ancora maggiore nel prossimo futuro. E noi, gli individui deboli, non abbiamo mai avuto occasione di controbilanciare queste grandi potenze. Ma questa volta siamo in grado di fare qualcosa di diverso con il supporto della tecnologia, qualcosa di non immediatamente associato a sforzi sociali. In questo caso la tecnologia ci dà i mezzi per produrre autonomamente energia elettrica, probabilmente cambiando anche gli equilibri sociali. Da un lato ci sono le centrali nucleari che, oltre alle tematiche ambientali richiedono anni e milioni di euro, dall'altro lato noi possiamo costruire il nostro stabilimento in 3 mesi ovunque vogliamo"* (Marco Mariano, blog-post Feb. 25, 2007). Marco Mariano, gli altri fondatori e molti membri coinvolti nella cooperativa sono convinti che una vera consapevolezza della realtà porti a scelte giuste dal punto di vista etico. Hanno osservato che tale principio è stato già applicato nella produzione agricola, in particolare nel settore biologico, e nella catena alimentare in generale. Retenergie è sicura che questo può e deve essere attuato anche nel settore energetico. *"L'obiettivo è sicuramente ambizioso, ma insieme possiamo renderlo reale: la consapevolezza, il rispetto per l'ambiente e per le persone, e la determinazione sono i 3 pilastri su cui questo innovativo modello di gestione condivisa del bene comune energia può e deve concretizzarsi"* (Marco , 07.2014). Durante le interviste i fondatori hanno evidenziato l'incoerenza della realtà attuale: possiamo acquistare cibo bio e a km zero nei supermercati, ma contemporaneamente siamo tenuti a comprare l'elettricità dalle grandi aziende. *"Quando si accende la luce di casa, ci si connette a un complesso sistema di produzione di energia e di trasmissione, la cui gestione è stata sempre considerata fuori dalla nostra portata, e le cui radici sono legate a drammatici macro-scenari come le guerre di benzina, l'abuso del terzo mondo, il colonialismo economico, la distruzione dell'ambiente e della salute, le piattaforme offshore e la costruzione di impianti per il carbone e il gas di alimentazione. C'era un forte desiderio di trovare un modo alternativo"* (Marco, 07.2014). Infatti, l'obiettivo era ed è quello di ridurre l'impatto ambientale della produzione di energia. In questa prospettiva Retenergie vuole anche ridurre il consumo di energia e sta lavorando sull'efficienza energetica. Al contrario dei "tradizionali" operatori del settore il cui unico scopo è quello di vendere più elettricità possibile. Retenergie è un'organizzazione *for profit*, ma non ha come suo principale e unico obiettivo la massimizzazione del profitto: Retenergie è focalizzata sulla riduzione dell'impatto ambientale. Questo obiettivo può essere raggiunto facendo in modo che la produzione sia più sostenibile, ma anche attraverso la riduzione dei consumi. *"Concretamente l'obiettivo è quello di ridurre l'impatto derivante dalla produzione di energia, e per questo aumentare l'efficienza energetica è abbastanza ragionevole, ma non usuale per un normale produttore di energia, perché se si produce energia elettrica che si desidera vendere, più energia viene utilizzata, più ne hai venduta"* (Gianluca, 06.2014).

"Abbiamo sentito questo crescente senso di ribellione contro le grandi aziende. C'era un forte desiderio di trovare alternative e per questo per esempio Co-Energia ha, come primo passo, trovato un fornitore etico, per emanciparsi da coloro che costruiscono e utilizzano sistemi inquinanti come il carbonio o l'energia nucleare" (Gianluca, 06.2014). Sullo stesso argomento, Pino Tebano sottolinea un altro importante valore intrinseco della cooperativa: la cooperativa fornisce ai membri e ai cittadini la possibilità di fare un investimento etico. "Il concetto principale è quello di credere che sia possibile cambiare questo modello economico e investire sul lavoro e sull'occupazione, invece che sui prodotti finanziari. Noi non consideriamo sostenibile un meccanismo finanziario basato su azioni e titoli, senza fondamenti e senza conoscenza della loro destinazione, noi non accettiamo la possibilità che il denaro venga utilizzato per finanziare le imprese che producono armi o sfruttano i bambini. Ovviamente, da un punto di vista finanziario il nostro target non sono gli investitori che mirano semplicemente ad ottenere il 20% ROI. Vogliamo investitori che integrano l'obiettivo finanziario con altri indicatori di performance sociale" (Pino, 07.2014)

"I nostri membri sono persone che si iscrivono soprattutto per ragioni etiche, per scopi sociali ed etici" (Marco, 07.2014). Questa visione condivisa permette di impostare le attività su valori che, pur mantenendo finanziariamente solida l'impresa, spingono per un miglioramento degli stili di vita in un'ottica sostenibile.

## 5.3.2 Influenze esterne

---

### Immediate personal surrounding

L'ambiente familiare in cui Marco Mariano è cresciuto ha contribuito a creare in lui la sensibilità etica e ambientale che è il punto di partenza per la nascita dell'idea e, in seguito, dell'attività imprenditoriale. Al contrario, la sua famiglia e le sue conoscenze personali non sembrano aver avuto alcun significato particolare: «*ho esposto la mia idea a amici, conoscenti e parenti, ma non ho trovato una risposta significativa da parte loro, così ho postato la mia idea sul web* " (Marco, 07.2014).

I primi contatti hanno avuto luogo tramite Internet. Nel 2007 il primo post di Mariano ricevette un elevato numero di feedback e questi primi contatti sono quelli che hanno portato alla costituzione dell'associazione Solare Collettivo e allo sviluppo del progetto con la cooperativa Proteo. Queste due esperienze furono determinanti per il riconoscimento della opportunità di business e per lo sviluppo della nuova iniziativa imprenditoriale. "Partendo dall'esperienza di Solare Collettivo ci siamo resi conto che la forma organizzativa dell'associazione presentava qualche vincolo normativo che avrebbe ostacolato lo sviluppo della nostra idea. Tuttavia l'associazione fu cruciale per accrescere la nostra consapevolezza e per l'ampliamento della nostra rete di contatti. La possibilità di aderire all'associazione o di interagire con essa fu cruciale per la realizzazione del primo impianto con la cooperativa Proteo" (Giancarlo, 07.2014).

## Social surrounding

L'interesse della popolazione italiana per le fonti rinnovabili di energia è in costante aumento: nel 2013 è stato registrato un significativo aumento dell'utilizzo delle fonti rinnovabili di energia (+ 21,5%) (bioenergia, energia idroelettrica, energia eolica ed energia solare)<sup>40</sup>.

Essendo una cooperativa basata su valori ambientali ed etici finalizzati al miglioramento dello stile di vita in modo sostenibile e a promuovere una economia alternativa e solidale, il contesto sociale di Retenergie è legato alla diffusione dell'economia solidale e, in particolare, ai GAS. Infatti, i gruppi di acquisto solidale sono formati da consumatori che si uniscono per acquistare collettivamente prodotti alimentari e altri beni di uso comune direttamente dai produttori ad un prezzo equo per entrambe le parti. Il termine solidale, si riferisce sia alle questioni ambientali che a quelle sociali, ed è il principio fondamentale che guida le loro scelte di acquisto, così come la scelta di aderire a un GAS<sup>41</sup>. La diffusione dei GAS era limitata e in gran parte concentrata in poche regioni del Nord Italia fino al 2005. Negli ultimi anni il fenomeno si è ampliato notevolmente in tutte le regioni italiane, con i tassi di crescita media del 52% nel 2008-10 e del 38% nel 2009-10<sup>42</sup>.

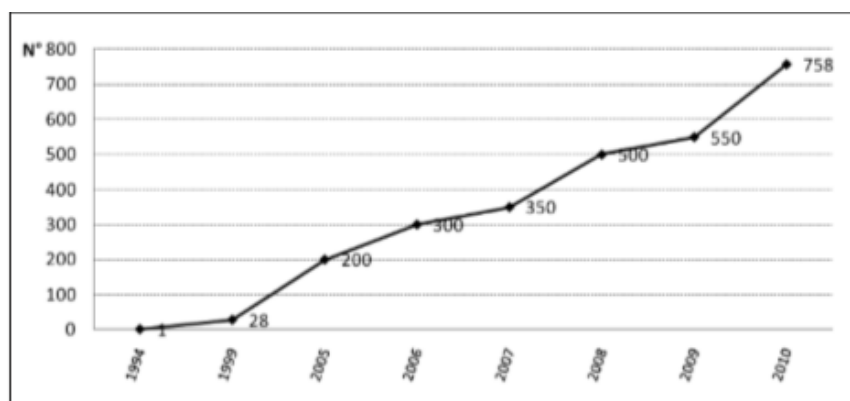


Fig. 5.9: GAS in Italia dal 1994 al 2010<sup>43</sup>

## Political surrounding

La combinazione tra la liberalizzazione del mercato dell'energia e l'introduzione degli incentivi è stata un fattore cruciale che ha abilitato la nascita di Retenergie. Il mercato italiano dell'energia è molto complesso, ma vi è certamente una spinta all'utilizzo delle rinnovabili, legata alla diminuzione dell'inquinamento e all'esaurimento delle risorse fossili, in linea con le direttive europee per ridurre l'impatto ambientale.

Il legame tra le attività di Retenergie e gli incentivi è molto stretto. Senza incentivi la cooperativa avrebbe avuto molti problemi a costruire piccoli impianti fotovoltaici sostenibili. *"All'inizio abbiamo sfruttato la situazione favorevole per le energie rinnovabili nel settore specifico degli incentivi fotovoltaici. Infatti, la costruzione dei nostri 7 impianti fotovoltaici è stata legata agli incentivi. Senza i contributi sarebbe stato più*

<sup>40</sup>Fonte: <http://www.gse.it/it/Dati%20e%20Bilanci/Rapporti%20delle%20attività/Pages/default.aspx>

<sup>41</sup> Fonte: [www.retegas.org](http://www.retegas.org), luglio 2012

<sup>42</sup> Fonte: [www.retegas.org](http://www.retegas.org), luglio 2012

<sup>43</sup> Fonte: <http://www.eventhia.com>

*difficile. La produzione di energia da fonti rinnovabili di piccoli impianti fotovoltaici è antieconomica, non c'è nulla da fare. Noi (cioè fondatori e membri) siamo sostenitori di una produzione di energia con piccoli impianti per motivi etici (impatto ambientale e concentrazione di energia). La costruzione di piccoli impianti fotovoltaici è possibile solo se ci sono gli incentivi, non è economicamente sostenibile da sola" (Marco, 07.2014).*

Un'altra sfida per la cooperativa è quella di trovare una posizione in un mercato regolamentato da normative che cambiano più e più volte. *"In merito alle installazioni fotovoltaiche ci siamo resi conto che fare affari in Italia è molto difficile: il quadro normativo è in continua evoluzione. Sia per noi che per tutti gli altri operatori del settore è difficile avere un quadro giuridico chiaro e stabile. È difficile fare delle previsioni finanziarie su qualcosa che è in costante cambiamento. Noi abbiamo la nostra stima economica su diversi anni (perché gli impianti hanno un lungo ciclo di vita) e dopo un anno il regolamento cambia, dopo sei mesi cambia di nuovo e queste modifiche impattano sulle nostre stime. Anche ora ci troviamo di fronte a questo problema: il governo sta discutendo una revisione sugli incentivi: potrebbero spalmare su più anni i contributi promessi al sistema. Ciò ridurrebbe i nostri contributi e quindi le nostre stime finanziarie. Siamo ancora in attesa: abbiamo bisogno di vedere se il decreto sarà convertito in legge o meno. Se sarà convertito in legge molti operatori saranno in difficoltà. Siamo una società che ha una forte caratterizzazione nel senso dell'idealismo. Il nostro obiettivo non è quello di fare soldi, ma abbiamo bisogno di essere economicamente sostenibili. La cooperativa intende promuovere e rispettare i valori etici, ma dobbiamo stare sul mercato e queste cose rendono difficile la nostra sopravvivenza" (Pino, 07.2014). "I nostri progetti sono piccoli e sono legati a dei vincoli che ci diamo, è chiaro che la scelta di fare un impianto piccolo e a basso impatto ambientale, invece di un grande impianto, ha un costo. La nostra redditività è molto bassa, in questo modo un cambiamento dei regolamenti o degli incentivi può trasformare un progetto sostenibile in uno insostenibile". L'incertezza sul futuro degli incentivi rende difficile l'ambiente di lavoro di Retenergie. Infatti, il rischio è di lavorare sulla costruzione di un impianto idroelettrico o eolico e completarlo a incentivi terminati, con importanti conseguenze sul conto economico della cooperativa. "Dobbiamo prendere decisioni senza avere garanzie sui numeri, e stiamo investendo i risparmi dei nostri utenti. E 'molto difficile" (Marco, 07.2014).*

Un'altra importante influenza esterna è l'alta burocratizzazione dietro a questo tipo di attività. *"Mentre per quanto riguarda l'amministrazione pubblica i tempi sfuggono di mano. Per questo si dice che in Italia fare impresa è complicato. Quando devi fare un progetto e ti dicono devi stare su questi parametri, tu consegni un progetto con quei parametri, poi c'è un tempo di attesa nel quale loro possono guardarlo, che può essere 6 mesi, 1 anno, poi arrivano sempre all'ultimo e ti dicono guarda che dovresti sistemare questo. Mandi l'integrazione e poi ti dicono, ma questa altra cosa qui non l'avevi considerata, altri 6 mesi di tempo" (Giancarlo, 07.2014).*

## 5.4 Performance e impatti

---

Nel seguente capitolo vengono analizzate le performance degli impatti sociali, ambientali e economici di Retenergie.

### 5.4.1 Performance e impatto della sostenibilità economica

---

Retenergie si sostiene economicamente principalmente grazie all'apporto di denaro da parte dei soci e dai ritorni sui servizi e sugli impianti. I membri finanziari possono investire in Retenergie da 500 a 30.000 euro, con un tasso di rendimento minimo del 2% annuo, ma se gli investimenti della cooperativa sono redditizi e si ha profitto alla fine dell'anno fiscale, la retribuzione può anche essere superiore. È sempre garantita la restituzione del denaro investito, con un beneficio almeno pari all'inflazione, quindi non si tratta di una donazione, ma di un vero e proprio investimento. In questo modo la sostenibilità economica è garantita: il business non si basa su investimenti esterni o su prestiti. Anche se la costruzione di impianti a basso impatto ambientale comporta una minore redditività e un maggior costo rispetto agli impianti su terra, Retenergie ha più di 700 membri pronti a finanziare i suoi progetti. Avere dei rendimenti più bassi è una scelta consapevole degli azionisti: *"Retenergie è sempre stato chiaro con i suoi azionisti sul fatto che il profitto non è il nostro primo obiettivo"* (Pino, 07.2014).

Dal punto di vista finanziario, il problema principale che Retenergie deve affrontare è la quantità di lavoro non pagato dei membri della cooperativa. Anche il presidente, che lavora a tempo pieno per la cooperativa, ha uno stipendio che non è adeguato al suo impegno.

Oggi Retenergie ha sette impianti fotovoltaici del valore di 1.3 Milione di Euro e 455kWp installata dagli impianti fotovoltaici. Alla fine del 2012 aveva 540.000 € di capitale sociale e un fatturato di 128,929 €<sup>44</sup>.

La cooperativa è soddisfatta dei risultati ottenuti, in quanto sono in linea con gli obiettivi iniziali. I risultati economici sono soddisfacenti anche perché includono tutte le attività svolte per la valutazione dei nuovi impianti. Tali valutazioni, dopo un primo screening dalla cooperativa, sono fatte da tecnici specializzati e questi costi vengono sostenuti anche nei casi in cui i progetti non sono realizzabili.

### 5.4.2 Performance e impatto della sostenibilità sociale

---

La più importante performance sociale di Retenergie è la promozione di nuovo modello di democratizzazione dell'energia basato sulla partecipazione dei soci nei processi decisionali che riguardano

---

<sup>44</sup> Fonte: Bilancio 2012 di Retenergie

*l'energia. "Il nostro obiettivo comune è quello di coinvolgere il maggior numero di persone in questa piccola rivoluzione che stiamo portando avanti; più aumenta il numero di persone interessate più noi miglioriamo la nostra capacità di finanziare e costruire impianti con energie rinnovabili, rafforzando questo modello di auto-gestione: i soci partecipano alle riunioni del consiglio e decidono dove, quando e come produrre energia, monitorando, con periodicità annuale, l'equilibrio tra l'energia elettrica prodotta e l'energia utilizzata; allo stesso tempo lavoriamo per controllare e suggerire come diminuire il consumo di energia"* (Marco, 07.2014)

La cooperativa ha sempre cercato di promuovere la creazione di gruppi locali. I gruppi locali possono individuare opportunità locali e affidarsi a Retenergie per la loro realizzazione. Ad esempio, a Milano, un gruppo di persone provenienti dalla rete dei GAS "Intergas Milan", ha incaricato Retenergie della gestione di un progetto legato alla costruzione di un impianto fotovoltaico. Questo approccio è sostenibile dal punto di vista sociale e da quello economico. Infatti i piccoli gruppi difficilmente riescono a sviluppare progetti di energia da soli e, anche se si costituissero gruppi più grandi, per fondare una propria cooperativa, i costi gestionali e amministrativi sarebbero molto elevati. Avere un'unica cooperativa per molti impianti aumenta la sostenibilità complessiva delle singole iniziative.

Retenergie ha un impatto sociale positivo anche nella scelta dei fornitori. Nel processo di selezione infatti vengono considerati i principi etici dei fornitori, tra cui una serie di criteri che riguardano la tutela del lavoro, la sicurezza e la sostenibilità. La scelta dei fornitori è sempre stata molto attenta: Retenergie non sempre seleziona le soluzioni con i prezzi più bassi. Allo stesso modo, anche la scelta del luogo su cui costruire un impianto viene effettuata secondo dei principi etici: la priorità è data alle scuole e alle aziende agricole biologiche. Retenergie sta inoltre promuovendo la creazione di una rete di partner tecnici altamente specializzati su cui possono contare. Se per esempio un partner della cooperativa deve ricostruire il tetto, può appoggiarsi a questa rete per la diagnosi e lo sviluppo del progetto. L'idea è di creare una rete di tecnici e aziende qualificate con le quali Retenergie può firmare delle convenzioni. La cooperativa li supporta da un punto di vista commerciale e loro le riconoscono una percentuale sui loro guadagni.

Infine, Retenergie sponsorizza spesso iniziative per promuovere l'efficienza energetica, fiere e congressi per aumentare la consapevolezza del cittadino sulle energie rinnovabili. In particolare, Retenergie ha creato tre *help desk* dove i cittadini possono chiedere informazioni gratuite in materia di efficienza energetica, energie rinnovabili e sistemi di energia rinnovabile.

## 5.4.3 Performance e impatto della sostenibilità ambientale

---

Retenergie promuove l'uso, la produzione e il risparmio di energia rinnovabile. Nel 2012 gli impianti della cooperativa hanno prodotto 290,317 kWh con un risparmio di 148,062 kg di CO<sub>2</sub><sup>45</sup>.

Inoltre, per proteggere l'ambiente, il codice etico, stipulato dalla cooperativa, fornisce una serie di vincoli riguardanti la costruzione degli impianti.

*"Gli impianti fotovoltaici non possono essere costruiti su terra perché pensiamo che il terreno non debba essere utilizzato per produrre energia. Noi vogliamo costruire centrali idroelettriche su siti già antropici, non lavoriamo su siti in cui bisogna fare nuove intubazioni: lavoriamo su canali d'irrigazione, acquedotti e sui siti dove ci sono manufatti umani già esistenti"* (Marco, 05.2013).

### Box 5.6: Energie Rinnovabili

Gli impianti fotovoltaici, durante il loro esercizio, non causano inquinamento dal punto di vista:

- chimico - non producono emissioni, residui o scorie;
- termico - le temperature massime in gioco raggiungono valori non superiori a 60°C;
- acustico - non vi è emissione di rumore durante il loro esercizio.

La fonte fotovoltaica è l'unica che non richiede organi in movimento né circolazione di fluidi a temperature elevate o in pressione, e questo è un vantaggio tecnico determinante per la sicurezza dell'ambiente. Producendo energia elettrica con i sistemi fotovoltaici non si utilizzano le fonti fossili (petrolio, carbone, etc.) e si evita l'immissione in atmosfera dei seguenti inquinanti CO<sub>x</sub> (gas serra) NO<sub>x</sub> (smog fotochimico) SO<sub>x</sub> (piogge acide). Per produrre un kWh elettrico vengono bruciati mediamente l'equivalente di 2,56 kWh sotto forma di combustibili fossili e di conseguenza emessi nell'aria circa 0,53 kg di anidride carbonica (CO<sub>2</sub>). Quindi ogni kWh prodotto dal sistema fotovoltaico evita l'emissione di 0,53 kg di anidride carbonica.

I vantaggi dei micro-impianti idroelettrici invece sono:

- sfruttano appieno tutte le risorse idriche disponibili, poiché i siti localizzativi sono molteplici e la loro installazione è molto semplice;
- necessitano di una limitata risorsa idrica per produrre energia elettrica;
- attraverso una generazione distribuita producono energia elettrica vicino alle utenze.

Sono poco ingombranti e, per la loro struttura compatta, sono relativamente semplici da trasportare anche in luoghi inaccessibili. La produzione di energia elettrica attraverso impianti idroelettrici esclude l'utilizzo di

---

<sup>45</sup> Fonte: report [www.retenergie.it](http://www.retenergie.it)

qualsiasi combustibile, quindi azzerare le emissioni in atmosfera di gas a effetto serra e di altri inquinanti. Inoltre il micro-idroelettrico rispetta l'ambiente perché non richiede invasi e le opere in muratura degli impianti non sono molto invasive.

Infine gli impianti eolici sono in grado di evitare emissioni inquinanti in atmosfera pari a circa otto volte quelle necessarie per la realizzazione e lo smaltimento. Questo comporta una sensibile riduzione delle emissioni in atmosfera a parità di energia consumata e quindi di benessere. Non c'è quindi dubbio che impianti eolici ben realizzati possano dare un forte contributo alla sostenibilità energetica del nostro paese.



## Capitolo 6 - SHARING

---



## 6.1 Background Information

---

In questa sezione verranno riportate le informazioni chiave riguardanti la sustainable enterprise e la sustainable innovation di FindYourItaly. Al fine di fornire una descrizione completa del caso, è stata inserita anche un'analisi del contesto in cui opera l'impresa.

### 6.1.1 Sustainable Enterprise

---

Sharing srl è una società costituita nel 2011 da Oltre Venture - primo fondo di Venture Capital Sociale in Italia - e DOC s.c.s - cooperativa sociale leader nella gestione e progettazione di strutture ricettive su tutto il territorio nazionale - per sviluppare e gestire progetti di housing sociale temporaneo. Nel dicembre del 2008, il Comune di Torino emanò un bando di gara pubblica per l'acquisto e la ristrutturazione di un edificio abbandonato, di proprietà di Poste Italiane SpA, attraverso un progetto di housing sociale. Così Oltre Venture cercò un partner operativo e un partner finanziario per partecipare al progetto, rappresentati rispettivamente da DOC cooperativa sociale e dalla Fondazione CRT (organizzazione privata senza scopo di lucro con piena autonomia gestionale, che ha avuto origine dalla Cassa di Risparmio di Torino nel 1991). Grazie alla collaborazione con queste importanti realtà locali Oltre Venture vinse il bando di gara e realizzò Sharing Hotel Residence, con un investimento privato di 15 milioni di euro. Il Residence venne inaugurato nel settembre 2011. Si tratta di un'innovativa struttura di housing sociale temporaneo realizzata a Torino per rispondere alle esigenze di ospitalità temporanea in città, a costi calmierati, con un'attenzione particolare alla sostenibilità ambientale e all'efficienza energetica. Dato il successo di questa prima iniziativa Sharing srl nel febbraio 2012 partecipò a nuovo bando del Comune di Torino vincendolo, per la riqualificazione, il riuso e la gestione di un antico complesso rurale chiamato Cascina Fossata. Anche in questo caso si tratta di un complesso dedicato al housing sociale temporaneo la cui apertura è prevista a fine 2014.

#### Box 6.1: Oltre Venture

Oltre Venture Social Capital, rappresenta la prima esperienza italiana al servizio di nuove imprese sociali, a favore delle quali mette a disposizione le proprie risorse finanziarie e le proprie competenze manageriali, con un mix di competenze professionali molto elevato e che deriva da una lunga e comprovata esperienza sia nel settore profit sia in quello non profit. Lo strumento del Venture Capital sociale, attuato da Oltre Venture, consente di combinare con successo alcuni fattori chiave: capitale, imprenditorialità, competenze sia gestionali che finanziarie, focalizzazione sui risultati, partnership tra investitori e imprenditori. Oltre Venture è uno dei pionieri a livello internazionale di questa attività denominata Impact Investing.

### Box 6.2: D.O.C. s.c.s.

D.O.C. s.c.s, cooperativa sociale torinese di tipo A, è una società certificata ISO 9001: 2000 nella gestione di strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere, nella progettazione ed erogazione di servizi educativi e attività di formazione. Per la sua pluriennale esperienza, diversificata per committenze, destinatari e sedi di attività, la cooperativa può considerarsi sistema esperto nel trattamento delle dinamiche di crescita, sviluppo e potenziamento dei soggetti coinvolti.

#### *Housing sociale*

L'housing sociale consiste nell'offerta di alloggi e servizi abitativi a prezzi contenuti destinati ai cittadini con reddito medio basso che non riescono a pagare un affitto o un mutuo sul mercato privato, ma non hanno redditi così bassi da accedere all'edilizia popolare. L'housing sociale garantisce integrazione sociale e benessere abitativo<sup>46</sup>. Le tre principali caratteristiche dell'housing sociale, che segnano un punto di rottura rispetto all'edilizia residenziale pubblica sono: 1) rilevanza della dimensione sociale degli interventi; 2) area di disagio sociale non estremo, tipico di soggetti esclusi dai benefici pubblici, ma al contempo non in grado di accedere al mercato; 3) partnership pubblico – privato – non profit dei progetti.

#### *Housing sociale in Italia*

In Italia la possibilità di attivare programmi di housing sociale è stata introdotta dalla Legge Finanziaria 2008 (Legge 24 Dicembre 2007, n. 244, "disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato- legge finanziaria 2008"). Il recente Piano Casa, nel tentativo di rispondere a questo e altri problemi, ha introdotto un modello in cui dallo Stato centrale, per mezzo di un sistema di fondi immobiliari locali, è possibile far affluire risorse finanziarie finalizzate allo sviluppo del social housing, inteso come edilizia residenziale a canone di locazione calmierato. In sostanza, si offre agli operatori privati la possibilità di creare fondi immobiliari per la realizzazione di nuove unità residenziali destinate alla locazione a canone ridotto e successivamente alla vendita.

### Box 6.3: Regolamentazione Housing Sociale (Piano nazionale di edilizia abitativa, 2011)

Gli alloggi realizzati mediante tale programma possono essere assegnati in locazione alle categorie individuate dall'art. 11, comma 2 del DL n. 112 del 25 giugno 2008, convertito con legge n.133 del 6 agosto 2008 ("Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria").

<sup>46</sup>[http://www.casa.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale\\_P&childpagename=DG\\_Casa%2FDetail&cid=1213593258973&pagename=DG\\_CASAWrapper](http://www.casa.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=DG_Casa%2FDetail&cid=1213593258973&pagename=DG_CASAWrapper)

Tali categorie sono:

- a) nuclei familiari a basso reddito, anche monoparentali o monoreddito;
- b) giovani coppie a basso reddito;
- c) anziani in condizioni sociali o economiche svantaggiate;
- d) studenti fuori sede;
- e) soggetti sottoposti a procedure esecutive di rilascio;
- f) altri soggetti in possesso dei requisiti di cui all'art. 1 della legge 8 febbraio 2007, n. 9;
- g) immigrati regolari a basso reddito, residenti da almeno dieci anni nel territorio nazionale ovvero da almeno cinque anni nella medesima regione.

Le suddette categorie sociali devono inoltre essere in possesso dei requisiti soggettivi stabiliti dalle norme statali e regionali per l'accesso all'edilizia residenziale agevolata.

### *Nuovi bisogni abitativi*

La Commissione Europea ha dichiarato che la housing exclusion – ovvero l'essere privi di una casa, e di una casa dignitosa – è forse la manifestazione più seria della povertà e dell'esclusione sociale nella nostra società (Palvarini, 2006). La povertà abitativa assume forme variabili:

- rooflessness: persone che non hanno alcun rifugio e che quindi vivono in strada;
- houselessness: persone che non dispongono di un alloggio, ma vengono ospitati in sistemazioni di tipo istituzionale;
- insecure housing: l'individuo o la famiglia vivono in un'abitazione strutturalmente adeguata ma si trovano nell'imminente rischio di diventare homeless per ragioni attinenti al dominio legale oppure al dominio sociale;
- inadequate housing: famiglie che dispongono di una sistemazione che non è fisicamente adeguata per l'abitare, come strutture temporanee o mobili (roulotte, camper), o edifici non destinati all'abitazione, oppure alloggi gravemente sovraffollati o che non raggiungono uno standard minimo di abitabilità definito a livello nazionale;

La povertà abitativa si presenta quindi come un processo che può colpire persone vulnerabili, in differenti fasi della vita. Se la povertà abitativa è così mutevole, quindi, anche le politiche atte a contrastarla devono essere il più possibile flessibili per risultare efficaci. Infatti la povertà economica sta cambiando fisionomia, con la conseguenza di rendere le politiche tradizionali spesso inefficaci: di fronte a un aumento del tasso di povertà, le soglie di accesso richieste dall'edilizia residenziale pubblica sono troppo basse ed escludono una larga fetta di popolazione borderline, ossia troppo «ricca» per averne diritto, ma troppo povera per accedere al mercato immobiliare privato. Un'area grigia non così facilmente intercettabile, che vive in

condizioni economiche precarie e che un minimo imprevisto la farebbe precipitare in stato di emergenza. Causa di questo nuovo disagio abitativo sono molti dei fattori sociali tipici della società attuale (Palvarini, 2010):

- Aumento del numero di nuclei familiari a fronte di un calo della popolazione totale e riduzione della loro composizione: nuclei sempre più piccoli a causa dell'allungamento dell'aspettativa di vita media e all'instabilità dei rapporti di coppia. Una tendenza che ha implicazioni importanti perché accresce la domanda di alloggi, ma ne riduce l'affordability (un nucleo monoreddito ha evidentemente più difficoltà a far fronte alle spese abitative). Non a caso i genitori separati sono una delle categorie a maggiore rischio abitativo; soprattutto i padri separati, che sostengono le spese per il mutuo di un'abitazione di cui non possono però usufruire.
- Precarizzazione dei rapporti di lavoro e la conseguente domanda di alloggi temporanei. La disponibilità di alloggi per chi si trasferisce per motivi di lavoro è un fattore essenziale per innestare elementi di flessibilità e dinamismo nel mercato del lavoro nazionale: la bassa percentuale di case in affitto che caratterizza l'Italia rispetto alla gran parte dei paesi europei, così come la forte differenza nel costo delle case tra le diverse aree geografiche, rappresentano quindi gravi fattori di rigidità rispetto alle esigenze del mercato del lavoro.
- Studenti universitari fuori sede. La carenza di alloggi a prezzi ragionevoli compromette il diritto allo studio per gli studenti meno abbienti, con ripercussioni sull'uguaglianza e la mobilità sociale, oltre a esporli a meccanismi di sfruttamento nel mercato degli affitti in nero e a costringerli ad accontentarsi di abitazioni di inadeguata qualità e sicurezza.

#### **Box 6.4: La situazione a Torino (Osservatorio Casa Comune Torino<sup>47</sup>)**

- Aumento dei nuclei di monogenitori del 0,36% dal 2011 al 2012
- Aumento dei nuclei di persone single del 1,84% dal 2011 al 2012
- Diminuzione dei nuclei di coppie senza figli del 3,36% dal 2011 al 2012
- Diminuzione dei nuclei di coppie con figli del 7,61% dal 2011 al 2012
- Aumento totale di nuclei del 2,63% dal 2011 al 2012
- Aumento del numero di sfratti esecutivi del 11% dal 2011 al 2012

## 6.1.2 Sustainable Innovation

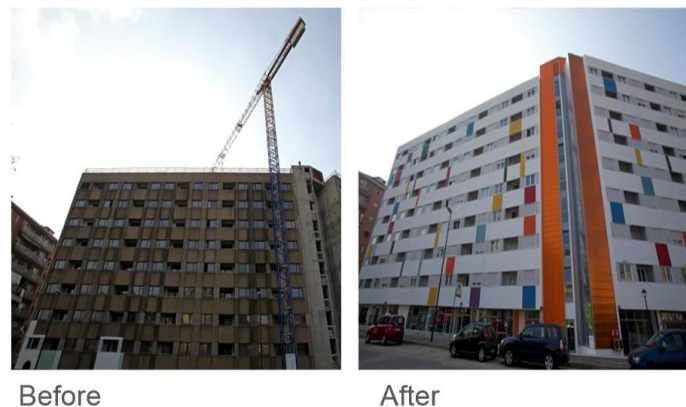
---

*“L'idea era quella di creare un progetto di housing sociale temporaneo, cioè mettere a disposizione questo edificio per una diversità di utenti che vanno da mamme con bambini, a studenti stranieri, a parenti di*

<sup>47</sup> Dati presi da una presentazione ufficiale del progetto Sharing

*pazienti che vengono a Torino per delle operazioni importanti, anche una fascia dedicata al comune per quelle persone che vengono sfrattate e quindi hanno bisogno di un periodo di tempo per trovare una nuova casa. Oltre alla riqualificazione dell'immobile pensiamo di poter dare un contributo anche alla riqualificazione sociale, di relazione del quartiere” (Lorenzo Allevi, SH Sharing<sup>48</sup>).*

Sharing Hotel Residence è il risultato di un' importante operazione di recupero e rilancio di un palazzo delle Poste Italiane, abbandonato e a rischio occupazione, acquistato e totalmente ristrutturato con spiccate attenzioni all'ambiente e alla sostenibilità. Il progetto è stato ideato dallo Studio Costa & Partners (architetto Manuel Petacchiola) e dallo Studio Mellano Associati (ingegner Paolo Sobrino).



**Fig. 6.1: Prima e dopo la ristrutturazione di Sharing Hotel Residence**

La struttura, situata nella periferia nord di Torino (zona Pietra Alta), offre 58 camere ad uso hotel 3 stelle e 122 unità residenziali completamente arredate provviste di cucina ad induzione, wi-fi gratuito e sistema di domotica per il controllo delle utenze. Grazie ad un'offerta commerciale altamente flessibile, Sharing riesce ad evadere le domande abitative più differenziate. Si può infatti pernottare da un giorno soltanto fino a 18 mesi - limite massimo prorogabile solo per esigenze particolari - in una stanza o in un appartamento. In questo modo Sharing offre una risposta alla domanda residenziale della popolazione che non trova collocazione nel mercato immobiliare e tuttavia non è destinataria dei piani di residenza popolare. La fascia di mercato di riferimento sono giovani studenti fuori sede o stranieri, professionisti e lavoratori in trasferta, famiglie in emergenza abitativa o seguite da servizi sociali, giovani coppie e parenti di degenti ospedalieri.

La facciata esterna è ispirata all'artista Mondrian, perciò principalmente bianca con macchie geometriche colorate, oltre ad essere caratterizzata dalla presenza di una scala realizzata in policarbonato arancione, soluzione che se da un punto di vista estetico risulta essere un chiaro "landmark" della struttura, ha anche il pregio di contribuire ad una gestione sostenibile delle risorse dell'intero progetto. L'intonaco è stato realizzato con una particolare pittura foto catalitica ricca di ossido di titanio, elemento che oltre a rendere la facciata brillante, reagisce alla luce solare con il risultato di combattere lo smog e pulire l'aria intorno al

<sup>48</sup> Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=ZbkZ-yKEvhl>

palazzo. Inoltre tutto il palazzo è gestito da un efficace sistema di domotica in ottica di massimizzare il risparmio energetico.



**Fig. 6.2: Facciata del palazzo Sharing**

L'innovazione è soprattutto legata al modello di business basato su un offerta commerciale altamente flessibile che riesce a rispondere ai differenti bisogni di housing. *“Elemento innovativo, distintivo del nostro progetto sono delle formule commerciali che rispondono a bisogni di residenzialità di medio, breve o lungo periodo”* (Maria Teresa Rossi, SH Sharing<sup>49</sup>). Sono previste formule di accesso a canone calmierato per chi possiede determinati requisiti: persone con reddito inferiore a 12.000 euro l'anno; persone con reddito inferiore ai 20.000 euro se disabili, separati con figli a carico, immigrati con regolare permesso di soggiorno; over 65; studenti; partecipanti a programmi di assistenza rivolti a parenti di persone degenti presso strutture ospedaliere convenzionate; partecipanti a programmi di assistenza sociale. *“Questo tipo di bisogno tocca categorie variegata di persone, anche questo è un fatto che può costituire un elemento di valore per il progetto. Infatti persone differenti che appartengono a categorie sociali differenti, che hanno bisogni differenti consentono di favorire le coesistenza all'interno di questo polo di Ivrea 24<sup>50</sup>”* (Angelo Miglietta, SH Sharing<sup>51</sup>).

*“Si stava iniziando a parlare di housing sociale, ma quello temporaneo non esisteva, l'innovazione è stata proprio questa”* (Lorenzo Allevi, 09.2014).

#### **Box 6.5: Formule di Housing offerte da Sharing Hotel Residence**

**Formula Housing:** camere con cucina per soggiorni di almeno 12 mesi;

**Formula Campus:** elaborata non solo per studenti, ma anche per i giovani professionisti e ricercatori per soggiorni di minimo 6 mesi;

**Formula Residence:** per soggiorni superiori a 14 notti;

**Formula Hotel:** per brevi soggiorni;

<sup>49</sup> Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=ZbkZ-yKEvhl>

<sup>50</sup> Ivrea24 è il nome della strada dove è situato Sharing Hotel Residence

<sup>51</sup> Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=ZbkZ-yKEvhl>



La struttura non ospita soltanto appartamenti e camere d'albergo, ma anche numerosi servizi di promozione sociale per accrescere il senso di comunità, di aiuto e di comunicazione degli utenti di Sharing e anche degli abitanti del quartiere (infatti i servizi vengono offerti gratuitamente anche a loro).



**CAFFÈ LETTERARIO.** Per tutti coloro che all'interno di un ambiente allegro e accogliente come il caffè letterario hanno voglia di leggere un libro. Ufficialmente punto di prestito e di consultazione aperto al pubblico ed inserito nel circuito delle Biblioteche Civiche Torinesi.



**CAR SHARING.** Servizio di carsharing in collaborazione con IOguido<sup>52</sup>.



**BIKE SHARING.** Noleggio gratuito di biciclette.



**RISTORANTE E BAR** a prezzi calmierati.



**SERVIZIO GRATUITO DI CONNESSIONE INTERNET** in collaborazione con To-pix<sup>53</sup>.



**SUPERMERCATO BIOLOGICO**



**PROGETTO "TO JOB":** servizio di orientamento al mondo del lavoro che vuole offrire un'opportunità ed un appoggio alla ricerca di un impiego, all'inserimento e al mantenimento del posto all'interno del mondo lavorativo e all'orientamento ai servizi della città. In particolare questo progetto offre: attività lavorativa presso l'albergo sociale, fino ad un massimo di 20 ore lavorative mensili; accompagnamento e inserimento al mondo del lavoro; inserimento lavorativo nelle strutture stagionali D.O.C. s.c.s. e sostegno all'imprenditorialità individuale.

**PROGETTO "FORMAZIONE":** servizio che mira ad aumentare le conoscenze professionali, individuali e sociali attraverso corsi di formazione e strumenti per "autoformazione", coinvolgendo i residenti di Sharing Hotel Residence nella formazione. Ambiti di formazione privilegiati sono l'area dei servizi turistici e l'area educativa del tempo libero.

---

<sup>52</sup> Servizio di Carsharing a Torino

<sup>53</sup> TOP-IX (Torino Piemonte Internet Exchange)

Servizi aggiuntivi sono forniti con il supporto di partner (organizzazione e imprese sociali):



**LO SPORTELLO DI ASCOLTO.** Per chi attraversa un momento critico in famiglia, sul lavoro, con gli amici. Per chi ha bisogno di mettere ordine nelle proprie idee, si sente confuso e non sa cosa scegliere.

**POLIAMBULATORIO** con servizi dentistici e di psicoterapia a prezzi calmierati: per rispondere ad una esigenza del quartiere ampliando l'offerta di medicina specialistica di base, offrendo servizi di carattere socio-relazionale, coinvolgendo medici esperti ed equipe di giovani medici specializzati.

**CENTRO DI MEDIAZIONE CULTURALE:** si occupa dei conflitti che attraversano i vari ambiti della vita quotidiana (famiglia, vicinato, quartiere).

**SPORTELLO DI CONSULENZA LEGALE:** prevede la presenza di avvocati esperti in diritto civile e in diritto di famiglia.

**ATTIVITÀ DI MICROCREDITO** con la società PerMicro<sup>54</sup>: erogazione di microcrediti per cauzione abitativa a soggetti diversamente esclusi dal sistema tradizionale del credito, eventuale accompagnamento nella gestione finanziaria familiare, attività di formazione e informazione su "Credito e dintorni", microcredito alla microimpresa e microcredito alla famiglia, per emergenze finanziarie legate a motivi di studio, salute, lavoro.

#### **ATTIVITÀ CULTURALI E RICREATIVE**

**ATTIVITÀ EDUCATIVE** rivolte alle famiglie ospiti e, in particolar modo, ai bambini delle stesse. Un esempio è il servizio di doposcuola offerto per i bambini della scuola elementare, tre volte alla settimana.

#### *User centered innovation*

La cooperativa D.O.C. ha svolto un ruolo essenziale nella *user centered innovation*. Infatti grazie alle sue esperienze ha progettato i servizi in base alle esigenze degli utenti di Sharing Hotel Residence. "*Il progetto è molto flessibile rispetto agli utenti, ora supportiamo lo studio dei bambini, e lo facciamo perché abbiamo tante famiglie con bambini piccoli e se sono qui è perché sono in una situazione delicata. Se non avremo più famiglie, ma solo anziani inviati dal Comune, fermeremo questo servizio, e creeremo un altro servizio in base alle esigenze degli utenti*" (Mario Ferretti, 10,2014). Inoltre i residenti hanno la possibilità di richiedere i servizi che desiderano: "*Il coinvolgimento delle persone è molto importante, invitiamo tutti nel ristorante, poi chiediamo loro di che cosa hanno bisogno ... se ci dicono che vogliono fare cinema, in questo caso, siamo fortunati perché vicino a Sharing Hotel Residence vi è una associazione culturale di cinema, così possiamo contattarla. Se gli studenti stranieri ci dicono che vogliono migliorare il loro italiano, organizziamo*

---

<sup>54</sup> PerMicro è la più importante società di microcredito in Italia ed opera su tutto il territorio nazionale con una chiara mission sociale. È nata nel 2007 a Torino grazie al sostegno di Oltre Venture e Fondazione Paideia, i due soci fondatori.

*corsi di italiano qui ... Per esempio il servizio di doposcuola è iniziato da una richiesta delle scuole del distretto" (Mario Ferretti, 10,2014).*

## 6.2 Sustainable Entrepreneurial Process (SEP)

---

In questa sezione verrà descritto il processo imprenditoriale di Sharing, diviso nelle seguenti fasi (Belz e Binder, 2015): (1) Riconoscimento dell'opportunità, (2) Sviluppo dell'opportunità, (3) Sfruttamento dell'opportunità.

### 6.2.1 Riconoscimento dell'opportunità

---

Luciano Balbo e Lorenzo Allevi incominciarono il loro impegno sociale nel 2002 creando la Fondazione Oltre, con l'obiettivo di sostenere e rafforzare le organizzazioni no profit attraverso un supporto economico, organizzativo e strategico. Grazie a questa esperienza, il team di gestione di Fondazione Oltre ha potuto comprendere a fondo i bisogni sociali, le politiche pubbliche ed il settore no profit, sia nei suoi punti di forza che nei suoi limiti. Ciò li ha portati nel 2006 a fondare Oltre Venture, infatti per affrontare le difficoltà legate al soddisfacimento dei bisogni primari come la casa, la salute, la formazione, il lavoro sono necessarie soluzioni (quasi) di mercato. *"C'era bisogno di innovare servizi per queste persone. Come? Noi siamo uomini di finanza, secondo noi lo strumento più forte è trovare imprenditori, come? Attraverso il capitale e l'aiuto manageriale. Qual è lo strumento che unisce il capitale e l'aiuto manageriale? Il venture capital"* (Lorenzo Allevi, 09.2014). Occorre infatti sviluppare nuovi modelli di offerta a prezzi accessibili, promuovendo imprese sociali che attraggano capitali "pazienti e responsabili" e offrano soluzioni a questi bisogni. Oltre opera attraverso il modello del venture capital, lo strumento più potente per sostenere l'innovazione e le start up d'impresa, combinando capitale, competenze manageriali e professionali, e imprenditorialità. Prima di partire con Oltre Venture c'è stato un periodo dedicato all'analisi di mercato per capire di quali bisogni sociali era necessario occuparsi: *"prima di far partire il fondo noi per sei mesi non abbiamo operato, abbiamo studiato, dopo 4 anni di lavoro sul campo, ci siamo detti: di cosa c'è bisogno adesso?"* (Lorenzo Allevi, 09.2014). Così si è individuato come target di mercato la cosiddetta fascia grigia: quelle persone troppo ricche per essere beneficiarie del welfare, ma troppo povere per rivolgersi al privato. Infatti questa fascia, complice la crisi economica degli ultimi anni, sta aumentando sempre di più: da una parte lo Stato si sta sempre di più ritirando e dall'altra c'è il profit che continua a fare profit. Questa prima fase ha portato all'identificazione dei settori su cui concentrarsi per risolvere i principali problemi della fascia grigia: sanità, microcredito, anziani e housing sociale. *"L'altro settore, il terzo importate è quello dell'housing sociale temporaneo. Temporaneo, perché per noi nelle grandi città c'è bisogno di spazi abitativi*

*che possano essere utilizzati per periodi particolari della propria vita e per brevi periodi temporali, massimo 18 mesi, ma è un periodo che abbiamo deciso noi, non c'è nessuna legge in questo senso. A noi questa idea è piaciuta molto... Secondo noi anche l'housing in quel momento necessitava di idee innovative e abbiamo pensato che l'housing temporaneo fosse una risposta ... Si stava iniziando a parlare di housing sociale, ma quello temporaneo non esisteva, l'innovazione è stata proprio questa. È nato così sul tavolo a parlare"* (Lorenzo Allevi, 09.2014). Infatti nelle grandi e medie città c'è una crescente domanda di case a basso costo per giovani coppie, single retrocessi, lavoratori trasferisti, stranieri e studenti, che il mercato spesso non offre. L'housing sociale temporaneo, che in Italia non esisteva ancora, nasce proprio con l'intento di colmare questo vuoto nella soddisfazione di questi bisogni abitativi.

## 6.2.2 Sviluppo dell'opportunità

---

*"Io e Luciano ci troviamo ogni giorno, abbiamo deciso di fare housing sociale temporaneo, poi uno dei due si è preso il carico di sviluppare l'idea. In questo caso sono stato io, lui segue di più l'aspetto sanitario ... Per l'housing sociale l'idea è venuta a me e a Luciano, poi ho preso io la palla per sviluppare l'operatività"* (Lorenzo Allevi, 09.2014). L'opportunità di sviluppare concretamente l'idea dell'housing sociale temporaneo si è presentata nel 2007 a Torino, quando Oltre si trovava presso il comune di Torino per occuparsi di una start up che aveva appena lanciato relativa al microcredito (Per.Micro). Così si creò l'occasione di esporre al comune la loro soluzione per parte dei problemi relativi all'housing. Questa idea piacque e così il comune fece scouting delle varie opzioni esistenti per poterla realizzare. Una volta individuato in un immobile delle Poste, in via Ivrea a Torino, il luogo adatto per questo progetto di housing sociale temporaneo, il comune di Torino lanciò un bando per costruirci un "Albergo Sociale". Per poter partecipare a questo bando Oltre decise di ricercare sul territorio Piemontese una cooperativa con esperienza nel campo del turismo e che potesse diventare loro partner tecnico. *"Oltre Venture non poteva partecipare al bando da sola perché non aveva i requisiti tecnici, sia dal punto di vista di gestione sociale, che da un punto di vista di gestione alberghiera e dei servizi da offrire e quindi la cooperativa D.O.C. è entrata"* (Mario Ferretti, 10.2014). Dopo un'analisi delle varie cooperative presenti nella zona è stata scelta la cooperativa D.O.C, che lavorava già in questo settore e con sede a Torino. *"Abbiamo fatto uno scouting. L'abbiamo cercata noi, questo è il nostro mestiere. Quando c'è stata questa opportunità siamo andati a vedere in Piemonte, soprattutto a Torino chi poteva essere nostro partner, chi in parte gestiva già dei piccoli ostelli o delle case vacanza e avevamo già fatto tre o quattro incontri con altre cooperative o piccole imprese, poi lessi un lavoro del comune di Roma su tutte le cooperative che lavoravano in questo settore e c'era anche la D.O.C., così ci siamo conosciuti"* (Lorenzo Allevi, 09.2014). *"Tutto nasce da questa volontà di Oltre nel 2007 di ragionare su questo tipo di progetto di housing sociale temporaneo, noi ci siamo incontrati con Lorenzo Allevi, che ci ha trovato attraverso una ricerca dell'università di Roma per un altro progetto che*

*noi stiamo gestendo qui a Torino da parecchi anni, che è Open011, che è un progetto che si basa su una residenzialità breve, perché è un ostello, però ha anche tutta una serie di sale comuni molto ampie, che vengono date per le attività di Open011 curate da noi". Il progetto Open011 è stata un'esperienza fondamentale per la cooperativa, grazie alla sua somiglianza con Sharing Hotel Residence.*

Per quanto riguarda la parte finanziaria, inizialmente Oltre Venture si rivolse alla Cassa Deposito e Prestiti, che a quel tempo aveva fatto partire un fondo per l'housing sociale, ma il progetto non era risultato eleggibile in quanto si trattava di housing sociale temporaneo. Allora la fondazione sviluppo e crescita CRT, già socio accomandante di Oltre Venture, divenne il partner finanziario del progetto. La fondazione CRT è un ente creato dalla Fondazione Bancaria Cassa di Risparmio di Torino e che rappresenta la prima fondazione italiana impegnata esclusivamente nell'ambito dell'imprenditoria sociale e della venture philanthropy.

Nel 2008 la Fondazione sviluppo e crescita CRT, Oltre Venture e D.O.C. s.c.s. sotto forma di RTI (Raggruppamento Temporaneo di Imprese) costituirono la società immobiliare Ivrea 24 Abitare Sostenibile s.p.a. per partecipare al bando pubblico emesso dal comune di Torino per l'acquisto dell'immobile delle Poste Italiane, con l'impegno di trasformarlo in "Casa albergo residenza sociale" e lo vincono presentando il progetto Sharing. Le tre società investono 15 Milioni di euro (90% da Fondazione sviluppo e crescita CRT, 9,9% Oltre Venture, 0,1% D.O.C. s.c.s.) per la ristrutturazione e l'acquisto dell'immobile. Di questi 15 Milioni di euro, 6 Milioni vengono dati alle Poste Italiane per l'acquisto dell'immobile. I lavori di ristrutturazione, iniziati nell'aprile 2010 e terminati nel luglio 2011, vengono affidati allo Studio Costa & Partners, con lo Studio Mellano Associati e vengono svolti con una forte attenzione alla sostenibilità ambientale e all'efficienza energetica.

#### **Box 6.6: Raggruppamento Temporaneo di Imprese (RTI)**

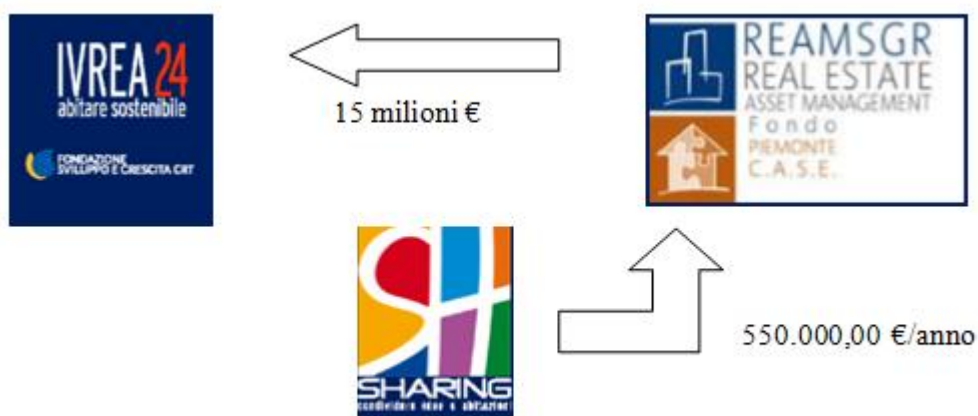
Per raggruppamento temporaneo di imprese, spesso indicato con l'acronimo RTI, si intende una forma giuridica nella quale più imprese si uniscono per partecipare insieme alla realizzazione di un progetto specifico. Lo specifico scopo può essere la partecipazione a gare d'appalto quando per le quali le singole imprese non possiedono, singolarmente, tutte le competenze operative, caratteristiche, categorie o classifiche richieste nel bando.

### **6.2.3 Sfruttamento dell'opportunità**

---

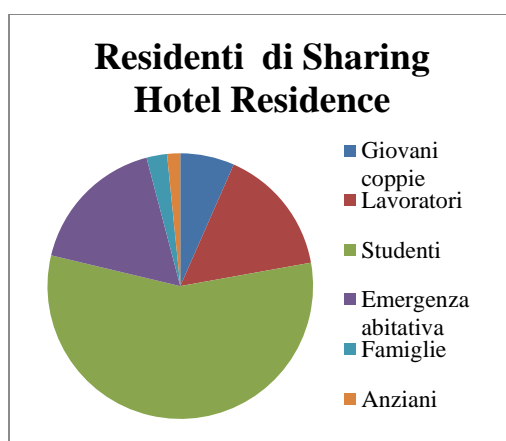
Nel gennaio 2009 Ivrea24 S.p.A. comprò l'immobile dalle Poste Italiane spa, mentre nel gennaio 2011 Oltre Venture e D.O.C. s.c.s. fondarono la società Sharing srl per la gestione della struttura di housing sociale (70% Oltre Venture, 30% D.O.C. s.c.s.). *"Ivrea24 nasce solo per comprare e ristrutturare l'edificio, mentre Sharing srl per gestire l'hotel/residence, perché la fondazione CRT non voleva essere coinvolta direttamente*

*nella gestione di Sharing Hotel Residence"* (Mario Ferreti, 10.2014). Sharing srl nel luglio 2011 prese in locazione da Ivrea 24 Abitare Sostenibile S.p.A. l'immobile, pagando un affitto annuo pari a circa 600.000 €, grazie a questo canone l'investimento effettuato nell'acquisto e nella ristrutturazione, ha generato un rendimento etico per i soci di Ivrea 24 S.p.A., rendendo efficace il modello della Venture Philantropy proprio della Fondazione Sviluppo e Crescita CRT e di Oltre Venture. Dopo un anno Ivrea 24 abitare sostenibile S.p.A. è riuscita a vendere l'immobile a un fondo gestito da REAM sgr, quindi ora il rapporto è tra REAM sgr proprietaria dell'immobile e Sharing srl.



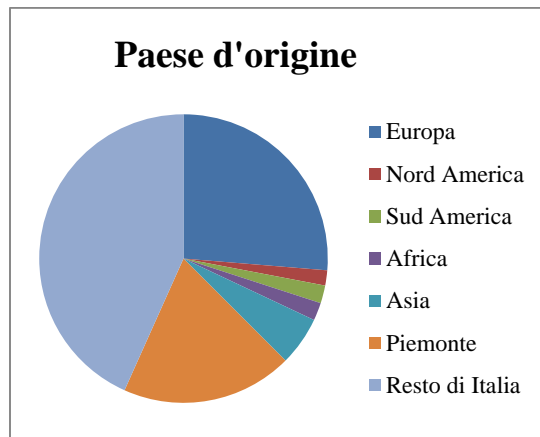
**Fig. 6.3: Relazione tra Sharing srl, Ivrea24 S.p.A. e REAM sgr**

Nel 2012 Sharing srl ha offerto alloggio a 6,299 persone. In particolare, sulla base dei dati relativi all'esercizio 2011/2012 (Premio best practice patrimoni pubblici, 2013<sup>55</sup>) :



**Fig. 6.4: Tipologia dei residenti di Sharing Hotel Residence**

<sup>55</sup> Fonte: [http://forges.forumpa.it/assets/Speeches/9310/sc06\\_ferretti\\_mario.pdf](http://forges.forumpa.it/assets/Speeches/9310/sc06_ferretti_mario.pdf)



**Fig. 6.5: Paese d'origine dei residenti di Sharing Hotel Residence**

Sharing rappresenta un modello di inclusione sociale e ha un impatto sociale globale perché i servizi di supporto offerti dalla struttura non sono rivolti solamente alle persone che vivono nel palazzo, ma anche a coloro che vivono nel quartiere circostante (dal servizio di collocamento a quello di consulenza legale, specialmente per gli immigrati). Questi servizi non erano accessibili a questa area della città prima del progetto. È questo quello che sta alla base del successo di Sharing. Un altro elemento che caratterizza il progetto è la possibilità di essere collegati in rete con la città, con le associazioni e le loro iniziative. È un luogo di incontro di persone e culture diverse, progettato per unire le persone (non solo coloro che vivono a Sharing Hotel Residence).

Visto il successo dell'immobile di via Ivrea, Sharing srl nel 2012 intraprende un nuovo progetto di housing sociale chiamato Cascina Fossata che consiste nella ristrutturazione di una cascina di 15 000 metri quadri (incluso il parco) a Torino. Infatti l'edificio rurale, in gravi condizioni strutturali, necessitava di un recupero fisico-strutturale, così che nel dicembre 2011 venne indetto un bando da parte del Comune di Torino per la raccolta di manifestazioni di interesse. Sharing srl partecipò al bando e lo vinse nel gennaio 2012, sempre con un progetto di housing sociale. Questa seconda iniziativa è stata finanziata dal fondo Polaris<sup>56</sup>, per una cifra intorno ai 15 milioni di euro. Oltre alla ristrutturazione dell'immobile saranno inaugurate anche altre attività per la rigenerazione del quartiere: *“Abbiamo convinto una società della distribuzione a inserire un supermercato, faremo dei laboratori artigianali, probabilmente una palestra, dei farmer market esperti del settore”* (Lorenzo Allevi, 09.2014). La fine dei lavori e l'apertura al pubblico è prevista per fine 2014.

Sharing srl si occuperà anche della gestione del campus San Paolo, nato grazie a Fabrica sgr<sup>57</sup>, che attraverso il fondo immobiliare Erasmo<sup>58</sup>, sta realizzando un moderno campus universitario a Torino, nell'ex

<sup>56</sup> Il Fondo Polaris Enti Previdenziali (FPEP) è un fondo chiuso riservato a investitori qualificati istituito mediante l'apporto di beni immobili da parte della Cassa Italiana Previdenza e Assistenza Geometri.

<sup>57</sup> Fabrica è una delle principali Società di Gestione del Risparmio (SGR) immobiliari in Italia.

Nata nel 2005, Fabrica gestisce 13 fondi immobiliari per circa 3,4 miliardi di euro di asset under management.

<sup>58</sup> Fondo immobiliare gestito da Fabrica sgr

zona industriale di Borgo San Paolo, su un'area di circa 8.000 mq di proprietà comunale ceduta con diritto di superficie di 99 anni alla SGR a seguito dell'aggiudicazione di una gara pubblica. La struttura sarà in grado di ospitare fino a 600 studenti provenienti da tutta la regione Piemonte. Il tutto sarà inaugurato a settembre 2015.

Nel 2013 Oltre Venture decise di ridurre le sue quote in Sharing (15% Oltre Venture, 85% D.O.C.) con lo scopo di espandersi in tutta Italia per portare avanti questo tipo di attività, mentre la cooperativa D.O.C avendo sede a Torino ha preferito rimanere a dirigere la struttura. Per questo motivo Oltre Venture nel giugno del 2013 ha fondato Gastameco srl con lo scopo di sviluppare progettualità innovativa nell'ambito dell'housing sociale temporaneo in tutta Italia. La società a giugno 2013 ha vinto il bando di gara per la gestione di un importante studentato a Venezia, di 255 posti letto, che sarà inaugurato nel settembre 2013.

<b>Time</b>	<b>Milestone</b>	<b>Fase SEP</b>
<b>2006</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi dei bisogni sociali, identificazione di quattro aree di intervento: sanità, microcredito, anziani e social housing.</li> <li>Fondazione di Oltre Venture</li> </ul>	<b>Riconoscimento</b>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentazione dell'idea di housing sociale temporaneo al comune di Torino</li> <li>Ricerca di un partner tecnico</li> <li>Primi contatti tra Oltre Venure e D.O.C.</li> </ul>	<b>Sviluppo</b>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bando del comune di Torino per la realizzazione di un "Albergo Sociale" in via Ivrea a Torino</li> <li>Formazione del RTI</li> <li>Fondazione Ivrea 24 spa</li> </ul>	
Aprile 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inizio lavori di ristrutturazione di Sharing Hotel Residence</li> </ul>	
<b>Gennaio 2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondazione Sharing srl</li> </ul>	<b>Sfruttamento</b>
Settembre 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inaugurazione di Sharing Residence Hotel</li> </ul>	
Luglio 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Termine dei lavori di ristrutturazione di Sharing Hotel Residence</li> </ul>	
Dicembre 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indetto bando per la ristrutturazione di Cascina Fossata</li> </ul>	
Gennaio-Novembre 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ivrea 23 spa vende l'immobile a REAM sgr</li> </ul>	
Dicembre 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sharing vince il bando per campus San Paolo</li> </ul>	



Gennaio - Maggio 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing srl si aggiudica il bando per Cascina Fossata</li> <li>• Oltre Venture diminuisce le quote in Sharing srl</li> </ul>	
Giugno 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oltre Venture fonda Gastameco.</li> </ul>	

**Tabella 6.1: Sustainable Entrepreneurial Process Summary**

## 6.3 Variabili influenzanti

---

In questo paragrafo verranno discusse le variabili interne e esterne che hanno influenzato il sustainable entrepreneurial process (SEP) di Sharing.

### 6.3.1 Influenze interne

---

#### Educazione, esperienze, caratteristiche personali

Lorenzo Allevi si è laureato in Scienze Economiche e Bancarie presso l'Università Cattolica di Milano e ha conseguito un MBA presso l'Università Bocconi. Ha iniziato la sua carriera in JP Morgan e nel Mediocredito Lombardo, per poi maturare numerosi anni di esperienza nell'area finanza del Gruppo Oltre diventando direttore della Pianificazione Finanziaria nonché amministratore delegato di diverse società collegate al Gruppo Oltre Venture. Sicuramente il percorso che ha portato Lorenzo Allevi a impegnarsi nell'housing sociale è stata la sua esperienza in Fondazione Oltre e successivamente il suo lavoro in Oltre Venture. Infatti il passaggio è stato dalla filantropia al fondo di investimento, per essere sempre più vicini ai bisogni sociali della collettività, sempre alla ricerca degli strumenti più efficaci per la loro risoluzione. Lorenzo Allevi ha apportato al progetto la sua capacità imprenditoriale, dovuta a numerosi anni di esperienza nel campo dei bisogni sociali. La cooperativa D.O.C. invece ha apportato le competenze gestionali chiave per sviluppare un'esperienza di questo tipo. Si tratta infatti di una cooperativa che opera da anni nel campo del turismo sostenibile soprattutto sul territorio Torinese, con un'attenzione per la formazione e l'inserimento lavorativo dei giovani. *“Ci sono stati anche dei progetti con focus sul disagio, anche al di fuori del comune di Torino, oltre ai servizi educativi all'interno delle città, abbiamo organizzato meeting per giovani con ragazzi palestinesi e israeliani, io personalmente ero responsabile di un progetto di accoglienza per bimbi Bosniaci post-guerra che venivano in Italia”* (Mario Ferretti, 10.2014). I membri della cooperativa D.O.C. entrati a far parte di questo progetto, come l'amministratore delegato di Sharing, Mario Ferretti e la direttrice di Sharing, Valentina Gallia, hanno anni di esperienza all'interno della cooperativa, che li ha formati sia sul campo che non: *“per quanto riguarda le tensioni sociali e piani formativi rivolti soprattutto all'accoglienza e alla formazione, facciamo intesi corsi di formazione tutto l'anno, abbiamo collaborazioni con l'università, con studi di pedagogia ... io mi sono formato internamente ... qualche corso di business management, che poi sono quei corsi di formazione fatti con i professionisti e consulenti della Lombardia”* (Mario Ferretti,

10.2014). Il progetto che più ha avvicinato la cooperativa D.O.C. al social housing è stato Open011: non un semplice ostello, ma anche un centro culturale, progettato per sviluppare e facilitare l'incontro tra culture ed accogliere gruppi di giovani e singoli. *“Nel comune di Torino l’esperienza di Open011 era quella più simile, quindi si stava già andando in quella direzione ... nel momento in cui abbiamo fatto la presentazione di Open011, avevamo ben chiaro che voleva dire aprire un posto che è sempre stato considerato privato, come può essere una camera d’albergo ... mentre Open aveva la concezione di aprire i servizi al quartiere. È stato un processo a step”* (Mario Ferretti, 10.2014).

## Valori

*“Noi lavoriamo a un progetto più ampio che è quello di affermare un imprenditore sociale e far lavorare dei ragazzi”* (Mario Ferretti, 10.2014).

I valori che hanno guidato questo progetto sono legati alla volontà di rispondere a un forte disagio del territorio: *“noi facciamo progetti tutti calati sulle realtà territoriali, quindi devono rispondere a determinate utenze ... un altro pezzo importante che è quello della condivisione del territorio”* (Mario Ferretti, 10.2014). Creare una comunità in grado di aiutarsi e sostenersi, integrandosi perfettamente con il territorio e tutto ciò che offre: *“l’ingaggio delle persone è molto importante, noi inviteremo tutti al ristorante, li faremo conoscere e gli chiederemo voi che cosa sapete fare? Che cosa vorreste fare? E poi valutiamo ... Questa è una cosa che non deve mai smettere di fare il progetto, sentire i propri interlocutori”* (Mario Ferretti, 10.2014). L’obiettivo è *“l’asset building, quindi cercare di farti pagare il meno possibile per poi rilasciarti delle risorse che ti puoi mettere da parte perché il servizio è di buona qualità e quindi puoi andare con più tranquillità all’esterno in un progetto, è questa la filosofia da cui poi è partita la progettazione”* (Mario Ferretti, 10.2014). Tutto questo è stato accompagnato da una forte attenzione ambientale: *“la parte ambientale c’è stata fin da subito ... noi abbiamo scritto sul bando che avremmo utilizzato la vernice catalitica perché ci credevamo ... questi sono valori nostri che mettiamo nella progettazione ... D.O.C. ha sempre lavorato a favore della sostenibilità ambientale, anche come strumento educativo da trasmettere ai ragazzi, la D.O.C. aveva gestito per un tot. numero di anni un centro di aggregazione ambientale di Legambiente e da lì ha sempre maturato questa attenzione”* (Mario Ferretti, 10.2014).

## Motivazioni

*“Questo progetto ha una natura simbolica, di stimolo e suggerimento di un nuovo modo di vedere la società”* (Segretario Generale Fondazione CRT, SH Sharing).

Sharing srl è nata dalla volontà di Oltre Venture di rispondere a un disagio abitativo che non aveva ancora trovato una soluzione. I cambiamenti della società portano alla nascita di nuovi bisogni e esigenze, che prima non esistevano e che necessitano di nuove proposte per essere soddisfatti. I valori che sono alla base di questa iniziativa sono legati alla creazione di una società che riesca a integrare gli individui nella loro diversità e che sia in grado di soddisfare i suoi nuovi bisogni. Infatti *“abitare uno spazio, oltre che*

*condividere un luogo fisico, significa sentire un senso di appartenenza e condividere un complesso di elementi culturali e sociali che ne contraddistinguono il percorso. Si arriva così a costituire una comunità sostenibile, in cui anche gli aspetti energetici e la compatibilità ambientale, hanno forte peso” (Mario Ferretti, 10.2014).*

## 6.3.2 Influenze esterne

---

### Immediate personal surrounding

Lorenzo Allevi per lo sviluppo di questo progetto ha potuto contare sull’aiuto e il supporto di tutto il team di Oltre Venture, soprattutto sul presidente Luciano Balbo. *“Un team. Io e Luciano ci troviamo ogni giorno ... poi dopo un anno è intervenuto anche Andrea. Andrea adesso che è nel team di Oltre si staccherà e formerà un attività imprenditoriale nel campo dell’housing” (Lorenzo Allevi, 09.2014).* Inoltre un altro fattore abilitante è stata la relazione con alcuni assessori del comune di Torino, nata grazie ad altri progetti (PerMicro) portati avanti da Oltre Venture: *“Quindi ci conoscevano di già. In comune c’erano un assessore, Tricarico, e un dirigente molto validi con cui avevamo già lavorato e c’era fiducia reciproca. Quando abbiamo incominciato a pensare a un progetto relativo al social housing, ne abbiamo parlato con loro e così abbiamo deciso di portare avanti il progetto a Torino” (Lorenzo Allevi, 09.2014).*

### Social surrounding

La città di Torino è molto ricettiva a progetti di ambito sociale: *“il tessuto associazionistico di Torino è molto coeso e quindi c’è dibattito, una condivisione di esperienze ... la città conosce questi servizi, li utilizza, li capisce. Questo tessuto di associazioni crea partnership ed è per questo che si stabiliscono rapporti su più fronti” (Valentina Gallia, 10.2014).* La stessa Sharing collabora con diverse associazioni e cooperative del territorio, sia per quanto riguarda i servizi di promozione sociale offerti da Sharing, che per il servizio di residenzialità in senso stretto.

### Quartiere Pietra Alta

Durante la fase di ristrutturazione dell’immobile c’è stata un’iniziale resistenza da parte degli abitanti del quartiere, che avevano avviato addirittura una raccolta firme per fermare il progetto, temendo che avrebbe trasformato il quartiere in un ghetto per tossicodipendenti e carcerati, soprannominandolo “Siring”<sup>59</sup>. Poi con l’avanzare del progetto questi dissapori sono stati superati e i cittadini hanno potuto constatare l’impatto positivo del progetto sul quartiere (posti di lavoro creati, nuovi servizi per la comunità, rilancio del valore dello stesso territorio). Inoltre l’iniziativa ha portato anche molti giovani e studenti in un quartiere popolato prettamente da anziani.

---

<sup>59</sup> Fonte: [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

Tutti i servizi gestiti da Sharing sono infatti rivolti sia agli inquilini che al quartiere, aumentando l'inclusione sociale e evitando "l'effetto ghetto" tipico delle zone residenziali popolari.

### Political surrounding

#### Comune di Torino

Il comune di Torino ha svolto un ruolo essenziale: ha messo a disposizione l'area e l'immobile necessari per la concreta attuazione del progetto. In questo modo, anche grazie al mix di attori coinvolti, tale ente ha potuto realizzare un programma ad elevato impatto sociale senza costi specifici per l'amministrazione pubblica, in quanto il progetto è in grado di auto-sostenersi economicamente. Inoltre grazie a un protocollo d'intesa con Sharing srl, al Comune vengono riservati 23 appartamenti da utilizzare a costo zero in caso di emergenza abitativa. *"Contenitore che trasforma un disagio in una risorsa al punto da metterla a disposizione del quartiere, ma soprattutto delle persone. Noi volevamo contemporaneamente un edificio capace di ospitare e di farsi ospitare, un edificio che entrasse nel quartiere, nelle difficoltà del quartiere, che fosse anche un segno di riqualificazione urbana, che si aggiungesse anche al lavoro che negli anni era stato fatto"* (Assessore Comune di Torino, SH Sharing).

Negli anni, il Comune di Torino, è diventato sempre più consapevole che il problema del disagio abitativo non investe più solo le fasce di popolazione in condizioni di povertà, ma raggiunge un'ampia fascia di popolazione che, per ragioni diverse, può passare da una situazione di stabilità economica ad una condizione di fragilità e vulnerabilità sociale. Già con il Piano Casa del 2006 il Comune adottò la prospettiva di una soluzione strutturale nuova al problema del disagio abitativo, avviando l'elaborazione di politiche per la casa nelle quali il soggetto pubblico non era più l'unico attore a rivestire il ruolo di finanziatore di contributi a fondo perso o a gestione immobiliare. Alla base della nascita di Sharing srl c'è stata la volontà del comune di Torino di rendere possibile un'iniziativa di residenzialità sociale attraverso la riconversione di un edificio preesistente. L'iniziativa era contenuta nel Piano Casa 2007/2008 approvato dal Consiglio comunale il 28 maggio 2007. Un intervento che non doveva essere condotto in prima persona dalla Amministrazione comunale, bensì da parte di "enti privati economici non speculativi": fondazioni, cooperative sociali, associazioni.

Per quanto riguarda il bando, il comune di Torino ha avuto un ruolo centrale anche nella contrattazione con le Poste Italiane S.p.A., che non è stata facile: *"c'è stata tutta una trattativa dove il comune ha fatto una parte molto forte ... ci abbiamo messo tantissimo all'inizio per trovare un accordo con le Poste Italiane e per capire se aveva senso, poi il bando è stato fatto benissimo. C'era molto entusiasmo per fare una cosa nuova"* (Lorenzo Allevi, 09.2014).

Il ruolo decisivo del comune di Torino è stato riconosciuto anche dagli stessi fondatori di Sharing srl: *“ha contato molto la squadra burocratica del comune. Se hanno voglia di fare qualcosa lo fanno, in questo senso Torino è fortissima”* (Lorenzo Allevi, 09.2014).

### **Market environment**

Sharing Hotel Residence è il primo progetto di housing sociale temporaneo in Italia. Si stavano incominciando a diffondere iniziative di housing sociale sponsorizzate soprattutto da enti pubblici e sociali, ma niente che andasse a soddisfare il bisogno di residenzialità temporanea. L'esperienza di Oltre Venture con la Cassa Deposito e Prestiti (CDP) ne è la conferma: *“Quando noi stavamo lavorando al progetto Sharing siamo andati anche dalla Cassa Depositi e Prestiti a chiedere i soldi, perché in quel momento aveva fatto partire il fondo per l'housing sociale di 2 miliardi di euro, però secondo loro non eravamo eleggibili per il finanziamento perché loro facevano solamente housing di tipo residenziale. Poi hanno visto che anche questo tipo di soluzione era importante per le città e quindi adesso fanno anche investimenti in questo settore. Infatti uno dei fondi che REAM sgr ha utilizzato per l'acquisto dell'immobile Sharing è partecipato anche da Cassa Depositi e Prestiti. Quindi anche Cassa Deposito Prestiti nelle proprie linee strategiche ha considerato l'housing sociale temporaneo come uno strumento adatto a risolvere specifici problemi”* (Lorenzo Allevi, 09.2014).

Ora grazie al successo di Sharing Residence Hotel questo tipo di iniziative si stanno diffondendo sempre di più sul territorio italiano. La stessa Sharing srl con la ristrutturazione di Cascina Fossata e di Borgo San Paolo inaugurerà un nuovi immobili dedicati all'housing sociale temporaneo sul territorio torinese.

Oltre Venture, invece ha creato Gastameco srl proprio con lo scopo di sviluppare progettualità innovativa nell'ambito dell'housing sociale temporaneo, della residenzialità per studenti e del turismo low cost, possedendo al proprio interno competenze utili al governo dell'intero iter di valorizzazione dei progetti. *“Abbiamo costituito una nuova società che si chiama Gastameco, che vuol dire ospitalità, io sono il presidente, abbiamo trovato anche altri soci privati, persone fisiche a cui è piaciuto molto il nostro progetto. L'idea è di fare housing sociale temporaneo, allargando il mercato anche agli studentati e agli ostelli. Secondo noi, in Italia manca un offerta di buona qualità a prezzi affordable in questo settore. Il mercato ha delle soluzioni o a prezzi molto bassi, 100 euro a letto (soprattutto dalle regioni), però con delle strutture fatiscenti, oppure offre delle strutture molto belle, ma a prezzi alti, 700-800 euro al metro quadro. La nostra idea è quella di creare degli spazi abitativi comodi e belli a prezzi intorno ai 300-350 euro a letto”* (Lorenzo Allevi, 09.2014).

## 6.4 Performance e impatti

---

Nel seguente capitolo vengono analizzate le performance degli impatti sociali, ambientali e economici di Sharing srl.

### 6.4.1 Performance e impatto della sostenibilità economica

---

Si possono individuare cinque elementi a sostegno della sostenibilità economica del progetto:

- Presenza di servizi commerciali sia per i residenti di Sharing Hotel Residence che per il quartiere.
- Tariffe “quasi di mercato” per le abitazioni destinate alla zona grigia. Tali canoni, insieme a quelli commerciali consentono di compensare le tariffe convenzionate con il comune di Torino delle abitazioni destinate a cittadini in emergenza abitativa.
- Investitori etici. Il progetto di Ivrea 24 è stato possibile grazie alla peculiare presenza di investitori disposti ad accettare un ritorno economico in una prospettiva di medio periodo. In particolare ciò è stato possibile grazie ad investitori privati specifici del territorio italiano come le Fondazioni Bancarie.
- Competenze manageriali. Il modello economico-finanziario dell’operazione è sostenibile grazie ad un approccio tipicamente manageriale. Fondamentale è la presenza di imprenditori sociali in grado di individuare strategie e modelli di gestione in grado di sostenersi nel tempo senza l’aiuto di finanziamenti pubblici a fondo perduto.
- Sharing srl si fa carico della differenza tra le tariffe a canone di mercato e quelle a canone calmierato. Per questo motivo per mantenere la sostenibilità economica del progetto sono state realizzate delle camere d’albergo: *“L’immobile di via Ivrea ha 150 posti letto, sono quasi tutti mini appartamenti, tranne 50 posti letto che sono delle camere d’albergo. Questo è stato fatto per dare una certa redditività, maggiore è la rotazione più c’è la redditività”* (Lorenzo Allevi, 09.2014).

*"Sharing è completamente sostenibile dal punto di vista finanziario e economico. Il modello economico è basato su diverse formule di housing. L'importante è che le formule housing e campus vengano offerte a prezzi poco al di sotto del prezzo di mercato, mentre la formula hotel venga offerta al prezzo di mercato. Grazie a questo equilibrio è possibile finanziare l'alloggiamento per le persone in emergenza abitativa"* (Massimo Lapucci, 10,2012).

## Risultati

Sharing srl si sta impegnando per raggiungere il punto di break-even nel 2014 *“il modello è economicamente sostenibile, bisogna vedere quando si raggiunge il break-even, perché noi stiamo lavorando molto per ottenerlo questo anno”* (Mario Ferretti, 10.2014).

Il fatturato è intorno ai 2 milioni di euro.

Il canone di affitto annuale è di 550,00 euro.

Il profitto è uno degli obiettivi della società, ma solo come via per raggiungere e mantenere la propria sostenibilità economica: *“Abbiamo preso in affitto un edificio da una società a cui dobbiamo pagare un affitto annuo e attraverso una gestione efficiente si riesce a rendere disponibili appartamenti a diverse categorie di utenti. C'è anche una forte componente economica, siamo una società di capitale, quindi il fine è di lucro, ma un tipo di lucro che serve per durare nel tempo. Per fare questo tipo di attività bisogna essere sostenibili”* (Lorenzo Allevi, 2013). Inoltre la domanda di housing sociale è molto forte, si tratta di un business in crescita, come dimostrato dai risultati ottenuti solo dopo un anno di attività. Questa può essere quindi un'importante opportunità per rivitalizzare lo stesso settore immobiliare: *“La domanda di housing sociale temporaneo è molto forte, noi abbiamo fatto ivrea24, adesso faremo Cascina Fossata e siamo in contatto con importanti comuni del Nord Italia per replicare. A fronte di questa utenza che cerca queste nuove soluzioni, esistono dei fondi creati dalla Cassa Depositi e Prestiti attraverso il sistema integrato di fondi, che mette a disposizione per questi progetti e anche per progetti di housing sociale residenziale circa 2 miliardi di euro. Attraverso questo fondo è possibile rivitalizzare il settore immobiliare ... La cassa depositi e prestiti sta promuovendo anche altri progetti per aiutare il settore. Il loro scopo principale è quello di creare nuovi alloggi proprio per questo tipo di utenza. Secondo me il futuro è roseo da questo punto di vista”* (Lorenzo Allevi, 2013).

## 6.4.2 Performance e impatto della sostenibilità sociale

---

Elementi distintivi e centrali del progetto sono l'offerta di soluzioni abitative temporanee a diverse categorie di destinatari, riservando tariffe calmierate a soggetti in situazione di fragilità sociale ed economica, e tariffe convenzionate (minori di quelle calmierate) a comuni o associazioni sociali per aiutare coloro che si trovano in una vera e propria emergenza abitativa. *“Una buona parte delle camere è riservata con un contratto di servizio, al comune di Torino, in questo modo il comune ha la possibilità di ricoverare all'interno di Sharing Hotel Residence le famiglie in emergenza abitativa, cioè i nuclei famigliari che ottengono il diritto di accesso a una casa popolare, ma questa non è ancora disponibile. In questi casi c'è una convenzione apposta con il comune. 23 camere sono riservate alla città di Torino, poi collaboriamo anche con altri comuni, che si sono resi conto di questa opportunità, come il comune S.Mauro”* (Mario

Ferretti, 10.2014). *“Noi lavoriamo anche con associazioni come per esempio la ATMO (Associazione per il trapianto di midollo osseo Onlus) che si occupa di gestire i contatti con le famiglie di bambini piccoli che vengono a Torino per il trapianto di midollo osseo, è l’associazione che fa da tramite, quindi non sono direttamente le persone che vengono da noi che pagano”* (Mario Ferretti, 10.2014). Il numero di residenti che pagano le tariffe di mercato è solo il 10% del totale, necessario per la sostenibilità economica del progetto.

L’obiettivo di Sharing non è solo quello di offrire alloggi a coloro che si trovano ad affrontare un problema abitativo. Come si deduce dal nome - Sharing- una delle principali caratteristiche dell’hotel è creare una sorta di piccola comunità tra i propri abitanti, attraverso la condivisione di spazi comuni, quali sale per attività di formazione, scambio e relax. La possibilità di conciliare la privacy delle stanze o degli appartamenti singoli con la socialità degli spazi condivisi risulta particolarmente apprezzata da chi si trova in una condizione di “solitudine temporanea”, che si tratti di una solitudine forzata - come per chi vive in emergenza abitativa - o dovuta ad una fase di vita - come nel caso di lavoratori e studenti fuori sede<sup>60</sup>. *“Come primo anno con questo cambiamento così improvviso da Roma a Torino, per me era importantissimo non sentirmi sola. Quindi ho scelto Sharing. Poi qui non c’è un giorno in cui sono sola e in cui non conosco qualcuno: prendendo l’ascensore, andando al bar, per qualsiasi cosa si conosce gente”* (Francesca, video storytelling<sup>61</sup>)

I servizi di promozione sociale (ambulatorio, centro servizi e “to job”) e i servizi commerciali (bar, ristorante, lavanderia, bio-market, car sharing) si rivolgono anche alla città, con particolare attenzione alle esigenze del quartiere Pietra Alta. Questo fa sì che Sharing non fornisca aiuto e sostegno solo ai residenti della struttura, ma anche a tutti gli abitanti del quartiere. Infatti la presenza di Sharing nel quartiere di Pietra Alta ha rappresentato e sta rappresentando un’opportunità sia economica che sociale per lo sviluppo della zona. I punti focali del progetto sono la conoscenza del territorio e la connessione con le organizzazioni locali. L’inserimento nel contesto culturale e sociale all’interno del quartiere Pietra Alta è un percorso estremamente delicato ed articolato cominciato ancora prima che la struttura fosse attiva e che oggi si è concretizzato, anche grazie alla partecipazione attiva dell’Agenzia per lo sviluppo territoriale a cui fanno capo le diverse realtà associative ed istituzionali del territorio. Con riferimento al personale impiegato (18 addetti) il 50% del suo fabbisogno è coperto da persone residenti a Pietra Alta, o nei quartieri vicini con una positiva ricaduta economica sul territorio (Legambiente, 2013<sup>62</sup>). *“Questo progetto è stato*

---

<sup>60</sup> Fonte: [www.secondwelfare.it](http://www.secondwelfare.it)

<sup>61</sup> Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=kc-QkEFzJuY&list=UUm5GCLpGjEt7iHQ2haWXtdQ>

<sup>62</sup> Fonte: <http://www.premioinnovazione.legambiente.org/crea-pdf/scheda.php?id=1592>



*fatto innanzitutto per rivalutare la zona e dare la possibilità a ragazzi del quartiere di trovare lavoro come è successo a me in questo caso” (Antonella Raimondi, video storytelling<sup>63</sup>)*

*“Noi siamo i connettori di queste realtà, è più semplice per noi ricercare associazioni o cooperative disponibili ad offrire un determinato servizio ... Sharing è un progetto per persone non in rete, per non in rete si intendono quelle persone che non conoscono i servizi della città, noi abbiamo scritto questo bando proprio perché il nostro progetto mira a connettere persone che non conoscono il territorio, con i servizi che il territorio offre” (Mario Ferretti, 2014)*

#### **Box 6.7: Organizzazioni locali connesse con Sharing Hotel Residence**

-SERVIZIO DI DOPOSCUOLA offerto in collaborazione con l'associazione ULAOP onlus e l'agenzia per lo sviluppo di Pietra Alta (60% utenti esterni, 40% utenti interni);  
-CAFFÈ LETTERARIO in collaborazione con le librerie pubbliche di Torino (mix di utenti in base agli eventi);  
-CENTRO DI CONSULENZA in collaborazione con la cooperativa ARCIPELAGO (quasi tutti utenti esterni).  
Tutti questi servizi sono gratuiti per gli utenti.

L'Associazione U.L.AO.P. onlus (Un Luogo Amico dei Piccoli) è un'associazione non lucrativa di utilità sociale nata nel 2010 su iniziativa dei due soci fondatori: Fondazione Cassa di Risparmio di Torino e Fondazione Paideia ONLUS. L'Associazione U.L.AO.P. onlus vuole rispondere ai bisogni sempre più eterogenei delle famiglie e dei bambini in età prescolare inseriti presso le strutture educative comunali. E si propone di farlo con uno spirito fortemente innovativo, che invita la famiglia a farsi parte attiva e propositiva dei servizi di cui è destinataria e al tempo stesso protagonista in un'ottica di progettazione partecipata e volontaria.

La Cooperativa Arcipelago è nata a Torino su iniziativa di un gruppo di psicologi psicoterapeuti e delle Fondazioni OLTRE e PAIDEIA che da anni si occupano della prevenzione e della cura del disagio psicologico e sociale in ambito pubblico e privato.

### **6.4.3 Performance e impatto della sostenibilità ambientale**

Sharing è un edificio certificato in classe energetica B, con indice di prestazione energetica globale pari a 61,16 kWh<sup>64</sup> (Chiara Scalco, 2014<sup>65</sup>). La ristrutturazione dell'edificio delle Poste Italiane è avvenuta secondo linee guida strettamente connesse alla sostenibilità ambientale. Tutte le soluzioni applicate (vedi Box 6.7)

<sup>63</sup> Fonte: [https://www.youtube.com/watch?v=OSEuHlxY\\_Mw&list=UUm5GCLpGjEt7iHQ2haWXtdQ](https://www.youtube.com/watch?v=OSEuHlxY_Mw&list=UUm5GCLpGjEt7iHQ2haWXtdQ)

<sup>64</sup> L'indice di prestazione energetica è l'energia totale consumata dall'edificio climatizzato per metro quadro di superficie ogni anno.

<sup>65</sup> Fonte: [http://www.archinfo.it/housing-sociale-sharing-torino-studio-costa-partners/0,1254,53\\_ART\\_10178,00.html](http://www.archinfo.it/housing-sociale-sharing-torino-studio-costa-partners/0,1254,53_ART_10178,00.html)

sono in grado di portare ad una diminuzione del 30% del consumo di energia, oltre che alla riduzione del 10% delle spese di riscaldamento (Legambiente, 2013<sup>66</sup>). Inoltre legato alla struttura vi è anche un servizio di carsharing e bikesharing. Questi benefici ambientali si ripercuotono anche sul territorio circostante, contribuendo al suo miglioramento: diminuzione degli scarichi inquinanti, riduzione dei rifiuti prodotti, minor consumo di energie non rinnovabili, minor consumo di materie prime, ricorso a risorse locali e miglior uso di infrastrutture esistenti.

Nel 2013 Sharing ha vinto il premio come innovazione amica dell'ambiente di Legambiente. È inoltre eco leader argento su Tripadvisor. *“Poi noi eco leader lo siamo diventati non tanto per il palazzo, ma per il modello di gestione: il fatto che la raccolta differenziata viene effettuata da tutte le parti, che tutte le luci fisse sono led ... adesso qualche standard che è diventato normale, noi lo avevamo applicato da prima. Quindi ecco perché se noi adesso vogliamo costruire uno studentato deve essere di classe A, la classe A non è uno standard. Lo standard è la classe B”* (Mario Ferretti, 10.2014).



**Fig. 6.6: eco-leader argento su Tripadvisor**



**Fig. 6.7: premio all'innovazione amica dell'ambiente di Legambiente**

#### **Box 6.8: Edificio ad alta efficienza energetica**

Nella fase di recupero architettonico dell'immobile sono stati realizzati i seguenti interventi al fine di dotare il palazzo di dispositivi moderni e adeguati al risparmio energetico e di consentire agli ospiti di praticare una gestione sostenibile delle risorse nella quotidianità:

- presenza di impianto fotovoltaico da 20 kW di picco, utile per la produzione di circa 22mila kWh di energia elettrica pulita ogni anno;
- presenza di un impianto solare termico esteso su circa 83 metri quadri, in grado da solo di soddisfare il 60% del fabbisogno di acqua calda sanitaria;
- sistema di recupero dell'acqua piovana per l'irrigazione del giardino e dello spazio bimbi;

<sup>66</sup> Fonte: <http://www.premioinnovazione.legambiente.org/crea-pdf/scheda.php?id=1592>

-utilizzo di pittura fotocatalitica per gli intonaci esterni con l'obiettivo di contribuire al miglioramento della qualità dell'aria interno al palazzo;

-caldaia a condensazione a basso consumo;

-raccolta differenziata praticata negli spazi comuni e in tutte le camere e appartamenti;

-miglioramento dell'isolamento termico dell'edificio con la realizzazione di cappotto interno;

-uso di impianti di illuminazione a basso consumo;

-uso di riduttori di flusso per il consumo dell'acqua;

-utilizzo di prodotti di pulizia ecologici;

-sophisticato sistema di domotica che permette di utilizzare il riscaldamento nelle camere in base alle seguenti condizioni: temperatura di mantenimento e temperatura di utilizzo che può variare dai 18 ai 24 gradi in base alle indicazioni di linee guida della Città di Torino;

## Capitolo 7 – MI.CIBO

---



Cibi, produttori e servizi per Milano

## 7.1 Background Information

---

In questa sezione verranno riportate le informazioni chiave riguardanti la sustainable enterprise e la sustainable innovation di Mi.Cibo. Al fine di fornire una descrizione completa del caso, è stata inserita anche un'analisi del contesto in cui opera l'impresa.

### 7.1.1 Sustainable Enterprise

---

Mi.cibo è una start-up fondata a marzo 2014 da tre dipendenti di Slow Food (Box 7.1) allo scopo di realizzare iniziative derivanti dal progetto *Nutrire Milano*. Paolo, Alessandro e Alberto hanno seguito il progetto *Nutrire Milano* per conto di Slow Food fin dalla sua nascita e una volta concluso, sono stati incaricati da Slow Food Italia di portare avanti i servizi legati al progetto e di crearne altri. L'obiettivo è quello di implementare un nuovo layout delle infrastrutture e una serie di servizi per creare una rete diretta con il Parco Agricolo Sud Milano e le sue risorse. Mi.cibo vuole implementare un nuovo modello metropolitano agroalimentare: l'agricoltura urbana che collega i consumatori che vivono città e gli agricoltori che producono nelle aree circostanti. Questo nuovo modello mira a diventare un esempio di eccellenza scalabile e facilmente replicabile in altri contesti urbani .

#### Box 7.1: Il movimento Slow Food

Slow Food è un'organizzazione mondiale con sostenitori in 150 Paesi di tutto il mondo, con lo scopo di collegare il piacere della buona tavola all'impegno a favore della comunità e dell'ambiente. È stata fondata nel 1986 in Italia per evitare la scomparsa delle culture alimentari e delle tradizioni locali, e per contrastare la perdita di interesse nel cibo che le persone mangiano. Secondo Slow Food le nostre scelte alimentari influenzano il mondo intorno a noi e, secondo la sua filosofia, tutti dovrebbero avere accesso a "*cibo buono, pulito e giusto*".

La società si pone come intermediario tra produttori e consumatori, al fine di sostenere e promuovere l'agricoltura sostenibile in prossimità di Milano, attraverso la creazione di una rete di supporto. L'obiettivo è di produrre un sistema di servizi e infrastrutture volti a ridefinire le caratteristiche della zona urbana metropolitana (città e Parco Agricolo Sud Milano) secondo una filiera agro-industriale efficiente ed efficace, dando origine ad un innovativo e sostenibile scenario agricolo urbano. In particolare per "*le piccole aziende che non sono in grado di gestire i servizi da sole, professionalizzando alcune attività che perdono di potenzialità perché gestite in modo non qualificato ... ora la sfida è quella di rendere tutta la supply chain redditizia e sostenibile e di sviluppare una piattaforma di distribuzione*" (Paolo, 03.2014).

## Mercato della distribuzione alimentare

Nel settore distributivo nazionale operano differenti tipi di organizzazioni. Una prima importante distinzione è tra i diversi gruppi della grande distribuzione (GD) e della distribuzione organizzata (DO). Fanno riferimento alla GD i punti vendita facenti capo ad un'unica impresa o gruppo, mentre la DO comprende catene di punti vendita facenti capo a soggetti imprenditoriali giuridicamente distinti, molto spesso appartenenti al mondo cooperativo.

Secondo i dati AC Nielsen<sup>67</sup> (2012) nell'ambito del panorama distributivo italiano risulta preponderante la presenza della DO, con un'incidenza in termini numerici superiore al 60%. Un discreto numero di punti vendita non aderiscono ad alcuna insegna (detti per questo indipendenti), anche se la loro significatività risulta del tutto trascurabile a livello di quota di mercato. In Italia le vendite alimentari della grande distribuzione sono pari a 81,7 miliardi di euro (ovvero il 65% delle vendite alimentari totali del Paese) e la quota maggiore delle vendite della grande distribuzione sono realizzate nelle regioni del Nord-ovest, seguite da quelle del Nord-est e, a distanza, da quelle centrali e meridionali. I canali di vendita in tutta Italia hanno visto come effetto della riorganizzazione dei consumi delle famiglie italiane, attribuibile all'attuale situazione economica, una flessione degli ipermercati di grandi dimensioni e la crescita continua delle formule discount (+97,4%, in termini di metratura complessiva, dal 2004 al 2012). In ogni caso, nonostante l'attuale significatività dei discount negli acquisti delle famiglie italiane (16,5% della metratura complessiva), il canale distributivo preponderante nell'ambito della GDO è costituito dai supermercati (41,9%), che precedono anche il canale degli ipermercati (24,4% sulla metratura complessiva) e delle superette (17,3%) (Fig. 7.1). I dati AC Nielsen<sup>68</sup> (2012) mettono in luce come il sistema distributivo sia, nell'ambito del territorio italiano, poco concentrato e di dimensione ridotte rispetto ai competitor internazionali con il 90% delle quote di mercato detenuta da circa 18 operatori, di cui solo 2 con una quota superiore al 10%, 6 con una quota superiore al 5% e con i primi tre gruppi che rappresentano circa il 35% della quota di mercato, a fronte del 61% circa in Gran Bretagna e in Germania, del 54% in Francia e del 53% in Spagna (Fig. 7.2). In ogni caso, a fronte di una presenza non uniforme in ambito nazionale, il livello di concentrazione raggiunge livelli molto significativi in alcuni specifici contesti regionali.

---

<sup>67</sup> Fonte: Nielsen. 2012. Trade\*Mis Report, <http://store.nielsen.com/>

<sup>68</sup> Fonte: Nielsen. 2012. Trade\*Mis Report, <http://store.nielsen.com/>

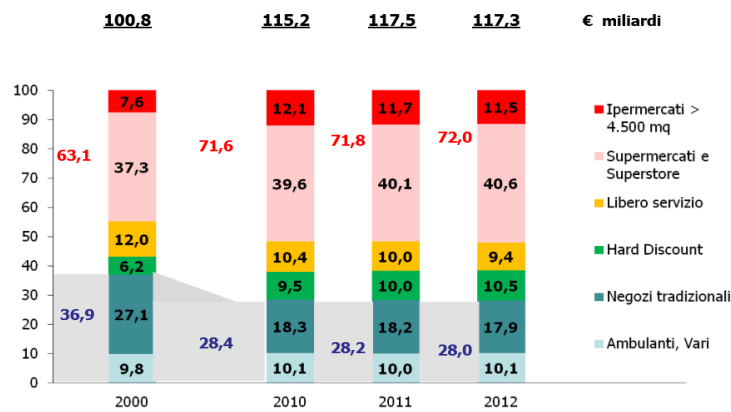


Fig. 7.1: evoluzione del peso dei canali di distribuzione (<sup>69</sup>AC Nielsen, 2012)

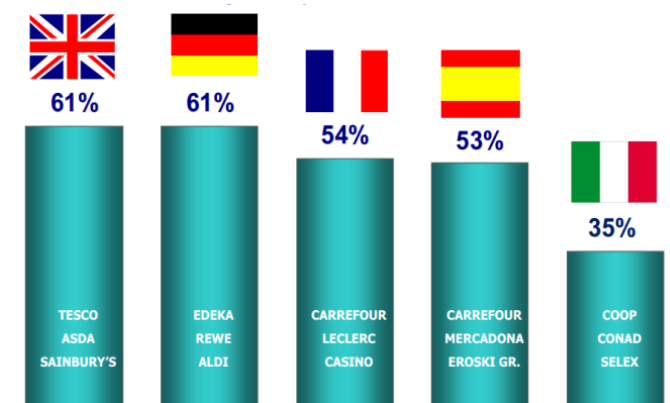


Fig. 7.2: quote di mercato dei primi tre distributori (AC Nielsen<sup>70</sup>, 2012)

### Mercato della distribuzione dei prodotti a km 0

I prodotti a *Km zero* sono tutti quei prodotti che vengono venduti e consumati nel raggio di pochi chilometri dal luogo di produzione; sono anche chiamati prodotti a filiera corta poiché spesso, accorciando le distanze fisiche che separano il produttore dal consumatore, si accorcia anche la filiera (non c'è la necessità di intermediari per il trasporto, di grossisti o di mercati che poi ridistribuiscono ai dettaglianti).

Il modello della filiera corta per i prodotti agricoli sta avendo sempre più successo in Italia, esprimendo il diverso atteggiamento assunto dall'imprenditore agricolo verso il mercato e il crescente interesse del cittadino consumatore verso una maggiore coscienza ambientale. Il punto d'incontro fra domanda e offerta, depurato da una serie di passaggi intermedi, consente all'imprenditore una più adeguata remunerazione del proprio lavoro e al consumatore, l'acquisto di prodotti agricoli di qualità a prezzi più accessibili. La diffusione di questa nuova tipologia di vendita è stata favorita anche dal supporto legislativo (vedi Box 7.2).

Il nuovo rapporto tra consumatori e produttori si articola in molteplici forme<sup>71</sup>:

<sup>69</sup> Fonte: Nielsen. 2012. Trade\*Mis Report, <http://store.nielsen.com/>

<sup>70</sup> Fonte: Nielsen. 2012. Trade\*Mis Report, <http://store.nielsen.com/>



- Vendita diretta: si tratta della vendita diretta propriamente detta, effettuata presso lo spaccio aziendale, che può essere situato nei locali aziendali o in sede distaccata. Lo svantaggio di questo sistema è che nonostante i prodotti siano a chilometro zero, l’acquirente deve fare molti chilometri per rifornirsi e ciò, moltiplicato per il numero di clienti, aumenterebbe notevolmente il traffico nelle zone rurali, diminuendone i vantaggi.
- Vendita nei farmers market: sono manifestazioni pubbliche, stabili od occasionali, organizzate da enti o associazioni di categoria; vi partecipano diversi produttori agricoli, che mettono in vendita i propri prodotti grazie a stand o bancarelle (vedi Box 7.3)
- G.A.C (Gruppi di Acquisto Collettivo): è un gruppo di consumatori che cooperano al fine di acquistare collettivamente beni direttamente dai produttori. Nella maggioranza dei casi seguono principi etici rispetto ad alcuni aspetti dell’economia e della società odierna. In questo caso si parla generalmente di Gruppi di Acquisto Solidale (GAS). Il funzionamento di questi gruppi è semplice: i partecipanti al gruppo definiscono una lista di prodotti che intendono acquistare collettivamente; in base a questa lista le diverse famiglie o persone compilano un ordine, che andrà a costituire l’ordine di gruppo che viene trasmesso al produttore.
- Consegna a domicilio: non sempre si tratta di un’attività messa in piedi direttamente dai produttori, ma spesso è realizzata da una società che sceglie e seleziona una serie di produttori dai quali raccoglie i prodotti e poi li consegna a domicilio ai consumatori che scelgono questo servizio.
- Vending machine: un distributore automatico è un dispositivo creato per la vendita self-service di prodotti che possono essere acquistati inserendo una moneta, una banconota, una carta o una chiave o un altro strumento di comando.
- Pick up your own: questo modello prevede che i consumatori entrino in azienda e raccolgano loro stessi i prodotti coltivati in azienda. In questo senso l’idea non è quella di vendere solo il prodotto, quanto più quella di vendere principalmente l’esperienza di raccolta ai clienti.
- Vendita online: la presenza in internet di un proprio sito o in un portale di gruppo contribuisce ad aumentare la conoscenza dell’azienda e dei suoi prodotti. Nella maggior parte dei casi i siti con prodotti di fattoria si limitano ad essere una vetrina promozionale, ad abbattere la distanza che c’è tra produttore e cliente, ma sono ancora poche le esperienze di vendita diretta tramite internet, anche se il loro sviluppo è in continuo aumento

#### **Box 7.2: Supporto legislativo alla vendita diretta**

L’impulso per questa nuova tipologia di vendita è stato dato dal decreto legislativo n. 228 del 18 maggio 2001, meglio conosciuto come “legge di orientamento e modernizzazione del settore agricolo”; la disciplina dettata da questa legge contiene profonde innovazioni rispetto alla precedente normativa ed in particolare

<sup>71</sup> Coldiretti, 2013. Agricoltura Biologica. <http://www.lombardia.coldiretti.it/RenderImg.aspx?CI=39601787>

per la prima volta si considera espressamente “attività agricola” la fornitura di servizi finalizzati alla valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale da parte dell’azienda agricola e se ne riconosce pienamente la multifunzionalità. Tra le nuove disposizioni introdotte dal d. lgs n. 228/2001 in vigore dal 30/06/2001, si segnala la nuova formulazione dell’art. 2135 C.C. che ridefinisce la nozione di imprenditore agricolo, modificando in particolare l’individuazione delle attività connesse: “attività dirette alla manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione che abbiano ad oggetto prodotti ottenuti prevalentemente dalla coltivazione del fondo o del bosco o dall’allevamento di animali, nonché le attività dirette alla fornitura di beni o servizi mediante l’utilizzazione prevalentemente di attrezzature o risorse dell’azienda normalmente impiegate nell’attività agricola esercitata, ivi comprese le attività di valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale e forestale, ovvero di ricezione ed ospitalità come definite dalla legge”.

### **Box 7.3: Approfondimento sui Farmers market**

I farmers market sono dei mercati dove i produttori (contadini) sono essi stessi i venditori dei propri prodotti, tipicamente ortofrutticoli. Sono dei mercati dove si realizza dunque la filiera corta, quindi la principale differenza rispetto ai mercati rionali è che in questi ultimi i venditori sono intermediari e non produttori della merce. L’altra grossa differenza è che si trovano esclusivamente prodotti locali, dato che per un contadino è pressoché impossibile frequentare mercati lontani dalle proprie terre.

Ci sono anche una serie di caratteristiche che contribuiscono a differenziare ulteriormente i farmers market dai mercati tradizionali:

- vengono trattati prodotti prevalentemente di origine biologica e trattati con tecniche biologiche di agricoltura;
- si trovano spesso anche piccolissimi produttori che non commerciano solitamente i propri prodotti, se non in caso di eccedenze o raccolti particolarmente copiosi (es. gli agriturismi);
- si tratta infine di luoghi di socializzazione e convivialità, sia per chi acquista che per chi vende, tant’è vero che alcuni Comuni incoraggiano i mercati dei contadini, o farmers market, come concreta misura antidegrado nelle periferie cittadine;

I farmers market italiani sono concentrati prevalentemente al Nord (61% del totale), nelle località urbane con popolazione compresa tra i 10.000 ed i 50.000 abitanti (40%).

Forma di vendita supportata dal decreto Mipaaf n. 4123 del 22 luglio 2010, dove si affida ai Comuni il potere di istituire e di autorizzare questi mercati. Possono essere istituiti di propria iniziativa direttamente dai Comuni o su sollecitazioni di gruppi di agricoltori e possono essere costituiti su aree pubbliche.

## Agricoltura di prossimità e agricoltura a Milano

La diffusione dei prodotti a km 0 è correlata allo sviluppo dell'agricoltura di prossimità. Con questo termine si intende il sostegno all'agricoltura locale, anche nei centri urbani, grazie a prodotti che arrivano dalle zone limitrofe alla municipalità. Questo comporta la creazione di una reale filiera corta e lo sviluppo sostenibile delle politiche territoriali. La vicinanza della città può offrire opportunità importanti alle aziende agricole, quali il bisogno di qualità e sicurezza dei prodotti alimentari, la richiesta di fruizione del territorio e la possibilità di fornire servizi a basso impatto ambientale.

Il territorio agricolo milanese è costituito dal Parco Agricolo Sud Milano, gestito dalla provincia di Milano, con 1.400 aziende agricole nelle quali sono impiegate circa 4.000 unità lavorative. L'area del parco si caratterizza come una delle zone di agricoltura più intensiva del territorio nazionale. La coltura più diffusa e caratteristica dell'area è quella dei cereali (43% del territorio agricolo) a cui seguono il riso (22%) ed il prato (16%). Sono presenti con percentuali minori il girasole, la soia, le orticole, le marcite, le floricole, i vivai, i pioppeti e le aree boscate. La salvaguardia e la qualificazione delle attività agro-silvo-colturali è una delle principali chiavi di lettura del Parco. E' per questo che troviamo tra gli obiettivi del parco l'adozione di *"misure ed iniziative volte a sostenere la progressiva riduzione dell'impatto ambientale dell'attività agricola, indirizzandola verso pratiche agronomiche più compatibili con la salvaguardia dell'ambiente"*, quali l'agricoltura biologica<sup>72</sup>.

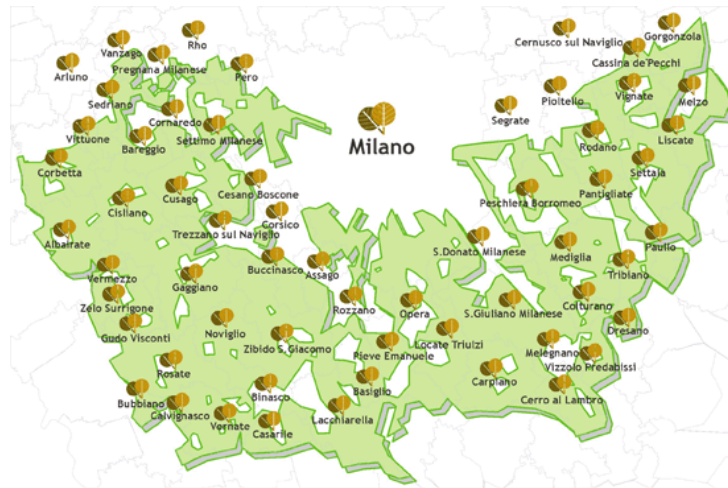


Fig. 7.2: Parco Agricolo Sud Milano<sup>73</sup>

Inoltre negli ultimi anni sono stati numerosi gli interventi di recupero delle cascine milanesi anche in ottica dell'Expo 2015. Infatti esistono cinquantanove cascine disposte a cintura fra la città e i "campi", fra il territorio agricolo e quello urbano: un vero e proprio patrimonio a disposizione del comune di Milano. Quindi è stato costituito un comitato per recuperare e valorizzare queste realtà, con l'intento di

<sup>72</sup>Fonte: [http://www.provincia.mi.it/parcosud/pubblicazioni/doc/Azienda\\_Agricola%20LR%20x%20WEB.pdf](http://www.provincia.mi.it/parcosud/pubblicazioni/doc/Azienda_Agricola%20LR%20x%20WEB.pdf)

<sup>73</sup> Fonte: <http://www.provincia.mi.it/parcosud/comuni/index.html>

promuovere la loro trasformazione in un sistema di luoghi polifunzionali dedicati all'agricoltura, all'alimentazione, all'abitare e alla cura del territorio.

Le due nuove tendenze dell'agricoltura sono le filiere di prossimità e il turismo rurale<sup>74</sup>. Con filiere di prossimità si indica una modalità produttiva-distributiva che punta soprattutto a stabilire una relazione diretta tra i produttori agricoli e gli abitanti della metropoli, ma anche a aumentare e a rafforzare l'imprenditoria agraria. Le filiere riassumono la volontà di un territorio di mantenere all'interno del proprio ambito i passaggi di trasformazione dei beni alimentari prima di essere consumati. Mentre la volontà da parte degli agricoltori di permettere al visitatore un contatto con la propria attività agricola, alimenta la tendenza al Turismo Rurale: un'opportunità per gli operatori agricoli.

## 7.1.2 Sustainable Innovation

---

I servizi sviluppati e attuati nell'ambito del progetto *Nutrire Milano* (Box 7.4) e ora forniti da Mi.cibo srls promuovono la filiera corta, prodotti di qualità (gustosi, puliti e conformi alla filosofia di Slow Food), e soddisfano le esigenze dei consumatori e dei produttori: la tavola alla terra e la città alla campagna.

### Box 7.4 : progetto *Nutrire Milano*

Il progetto *Nutrire Milano* è iniziato nel 2009 e terminato nel 2013. È stato promosso da Slow Food Italia, in collaborazione con il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano e l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo. È stato finanziato dalla Fondazione Cariplo e sponsorizzato dal Comune di Milano e dal Parco Agricolo Sud Milano. Il progetto mirava a sviluppare servizi per portare i terreni agricoli ed i produttori più vicini alla città e ai suoi abitanti. Aveva inoltre lo scopo di sviluppare servizi di supporto agli agricoltori, sia in termini di gestione agricola che di competenze commerciali.

Sono stati istituiti i seguenti servizi:

- Il cosiddetto *Mercato della Terra* di Milano: un mercato bisettimanale, in cui i piccoli agricoltori e produttori vendono ciò che producono. Il mercato è promosso da Slow Food Italia, che detiene il marchio e delega la gestione delle operazioni a Mi.cibo. I produttori, che pagano una tassa per partecipare al mercato, sono locali e offrono cibi di stagione, prodotti in modo sostenibile e a prezzi equi. I consumatori sono sicuri di trovare cibo e bevande sani, conformi alle norme sanitarie e di sicurezza locali e le cui origini sono trasparenti. I consumatori hanno anche la possibilità di interagire direttamente con i produttori. I produttori sono responsabili dei prodotti in vendita e in grado di spiegare in prima persona le caratteristiche dei loro prodotti garantendo qualità, stagionalità e origine. I prodotti hanno un prezzo congruo, trasparente e giustificato, che premia il

---

<sup>74</sup> Fonte: [http://www.provincia.mi.it/parcosud/pubblicazioni/doc/Azienda\\_Agricola%20LR%20x%20WEB.pdf](http://www.provincia.mi.it/parcosud/pubblicazioni/doc/Azienda_Agricola%20LR%20x%20WEB.pdf)

duro lavoro e le materie prime necessarie per ottenere un prodotto di qualità, senza costi di intermediazione. Il *Mercato della Terra* è un punto di incontro tra la campagna e la città e offre la possibilità di i) valorizzare i terreni agricoli di Milano, ii) promuovere le buone pratiche tra gli agricoltori e iii) rendere i consumatori consapevoli della produzione sostenibile e dell'agricoltura di qualità locale. La consapevolezza è ottenuta grazie alla cooperazione con Condotte (gruppi locali) di Slow Food della Lombardia, con cui hanno messo insieme una serie di degustazioni guidate ("assaggi") attraverso i Laboratori del Gusto (marchio di Slow Food), dove discutono dei vari prodotti e del loro territorio di origine. La collaborazione con i gruppi locali di Slow Food e Mi.cibo è un asset strategico per il *Mercato della Terra*: Slow Food promuove e gestisce i Laboratori del Gusto e gli aspetti educativi che danno grande visibilità e sono d'aiuto per avvicinare produttori e consumatori al Mercato della Terra.



**Fig. 7.3: Mercato della Terra di Milano**<sup>75</sup>

- La *Filiera del Pane*: è stata ristabilita una filiera corta focalizzata sull'acquisto di grano, farina e pane all'interno della zona del Parco Agricolo Sud Milano. Ci sono un certo numero di vantaggi sia per gli agricoltori che per i consumatori, derivanti dall'organizzazione di una filiera controllata. In primo luogo, grazie al riconoscimento del giusto prezzo e la garanzia dalle aziende agricole, i contadini si impegnano a produrre grano di qualità ed ecologico. Il vantaggio per i consumatori è la riduzione dei passaggi intermedi che porta alla possibilità di acquistare un prodotto di qualità eccellente a un prezzo ragionevole.

<sup>75</sup> Fonte: <http://www.mercatidellaterra.it>





Fig. 7.4: La Filiera del Pane<sup>76</sup>

- La *Cassetta del Contadino*: il servizio è stato organizzato in modo da riunire le verdure provenienti da un certo numero di aziende agricole diverse, appartenenti al Parco Agricolo Sud Milano. Poi per mezzo di un trasportatore locale le cassette vengono consegnate alla città in diversi punti di raccolta, che spesso sono i negozi del quartiere o uffici che utilizzano il servizio come un gruppo d'acquisto etico. Le prenotazioni e la logistica sono gestiti dal personale di Mi.cibo, che ha cercato di ottimizzare il servizio in modo da renderlo efficace anche dal punto di vista economico. Purtroppo il servizio è stato temporaneamente sospeso. La distribuzione al consumatore è difficile da gestire a causa della complessità logistica e della difficoltà di avere una varietà soddisfacente di prodotti locali di qualità.



Fig.7.5: La cassetta del contadino<sup>77</sup>

Inoltre Mi.cibo offre servizi di consulenza ai negozi che vogliono commercializzare i prodotti del Parco Agricolo Sud Milano e alle grandi catene di distribuzione (ad esempio Autogrill).

<sup>76</sup> Fonte [https://www.facebook.com/pages/Nutrire-Milano-energie-per-il-cambiamento/186357474712947?sk=timeline&ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pages/Nutrire-Milano-energie-per-il-cambiamento/186357474712947?sk=timeline&ref=page_internal)

<sup>77</sup> [https://www.facebook.com/pages/Nutrire-Milano-energie-per-il-cambiamento/186357474712947?sk=timeline&ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pages/Nutrire-Milano-energie-per-il-cambiamento/186357474712947?sk=timeline&ref=page_internal)

Infine Mi.cibo vuole creare una piattaforma di distribuzione, cioè una piattaforma logistica per la raccolta e la distribuzione di prodotti agricoli.

## 7.2 Sustainable Entrepreneurial Process (SEP)

---

In questa sezione verrà descritto il processo imprenditoriale di Mi.cibo, diviso nelle seguenti fasi (Belz e Binder, 2015): (1) Riconoscimento dell'opportunità, (2) Sviluppo dell'opportunità e (3) Sfruttamento dell'opportunità.

### 7.2.1 Riconoscimento dell'opportunità

---

Dopo l'assegnazione dell'Expo 2015 "*Nutrire il pianeta, energia per la vita*" alla città di Milano, il 17 Luglio 2008 Carlo Petrini, fondatore e presidente di Slow Food, pubblicò un articolo in un settimanale italiano chiamato "Espresso". L'articolo sottolinea un paradosso: il titolo dell'Expo è "*Nutrire il pianeta, energia per la vita*", ma allo stesso tempo "*Milano, che ha una superficie agricola che copre 50.000 ettari (Parco Agricolo Sud Milano), non è nemmeno in grado di nutrirsi da sola ... Come faremo a spiegare a coloro che vengono per l'Expo come nutrire il pianeta, quando non siamo in grado di nutrire noi stessi?*" (Paolo, 03.2014).

A seguito di questa riflessione l'associazione Slow Food ha iniziato a riflettere sul lancio di un progetto per alimentare Milano, in linea con la filosofia di Slow Food, vale a dire in un modo ambientalmente e socialmente sostenibile.

*"Da queste riflessioni emerse un numero enorme di richieste per agire. Da qui l'idea di avviare un progetto denominato "Nutrire Milano, energia per il cambiamento". Il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano e l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo hanno partecipato al progetto, che è stato pienamente sostenuto e supportato da Slow Food Italia. L'obiettivo era di ricreare una sinergia, rivitalizzare il rapporto tra la città e la campagna"* (Paolo, 03.2014).

L'obiettivo iniziale era quello di creare un "*bacino*", che avrebbe potuto fungere da tessuto connettivo tra la produzione di alimenti locali nelle aree suburbane di Milano (con particolare attenzione alla grande area del Parco Agricolo Sud Milano) e la richiesta dei consumatori che vivono in città. Il punto di partenza fu l'analisi della domanda e dell'offerta. L'analisi della domanda portò all'identificazione delle esigenze dei consumatori e della città, che contribuirono alla definizione del progetto. Da queste indagini emerse che molti di coloro che vivono in città ricercano altrove i prodotti naturali e di qualità di cui necessitano. Allora

L'Università di Scienze Gastronomiche e Slow Food promossero una ricerca<sup>78</sup>, realizzata da Ipsos, volta a verificare in che misura i cittadini conoscono le risorse agro-industriali locali.

La ricerca evidenziò quanto segue riguardo la città di Milano:

- Una città molto attenta ai produttori di frutta e verdura;
- Una città relativamente aperta a canali diversi di distribuzione;
- Una città disposta a sperimentare nel campo gastronomico;
- Una città non pienamente consapevole del potenziale ambientale del proprio territorio;
- Una città che guarda lontano, ma che al tempo stesso è disposta a esplorare i luoghi vicino a casa.

La popolazione locale (Milano) ha mostrato un reale interesse nel suo territorio "apparentemente invisibile" e nei luoghi adatti a "nutrire la mente e il corpo".

## 7.2.2 Sviluppo dell'opportunità

---

Il progetto *Nutrire Milano* è iniziato nel 2009, finanziato dal Fondazione Cariplo e promosso dal Comune di Milano e dal Parco Agricolo Sud, promettendo l'avvio di nuovi servizi e il rafforzamento di quelli esistenti promettenti e in linea con gli obiettivi del progetto.

*"Il focus era sui terreni agricoli e sui produttori della zona, al fine di selezionarli per coinvolgerli in un processo di miglioramento. Cerchiamo di lavorare con i produttori al fine di renderli consapevoli e competenti, cercando di adottare le misure necessarie per farli migliorare con azioni concrete, come la mappatura del territorio e la creazione di servizi per gli abitanti e per i produttori interessati "*(Alberto 07.2014).

Nella prima fase sono state mappate le caratteristiche della zona urbana e dei terreni agricoli con l'obiettivo di metterne in luce i punti di forza e di debolezza, le buone pratiche e le opportunità inespresse, gli attori attivi e i consumatori. Da un lato l'analisi si è focalizzata sul Parco e sulle dinamiche produttive, e dall'altro sulla comprensione di ciò che accade in città, dalla distribuzione al consumo. Queste analisi hanno portato alla realizzazione di una nuova mappa territoriale.

*"Nel progetto Nutrire Milano è stato effettuata una vera e propria mappatura del territorio e, successivamente, sono stati istituiti servizi per gli abitanti della città. Questi servizi includono il Mercato della Terra, la ricostruzione della catena di produzione del pane (Filiera del Pane) e un progetto riguardante frutta e verdura. Questo ultimo progetto consiste nella distribuzione della Cassetta del Contadino (ortaggi) e nella promozione del pick-your-own tra i consumatori (frutta) "*(Alberto, 07.2014).

---

<sup>78</sup> Ricerca "Nutrire Milano" (IPSOS Affari Pubblici, 2010)



### Rete territoriale

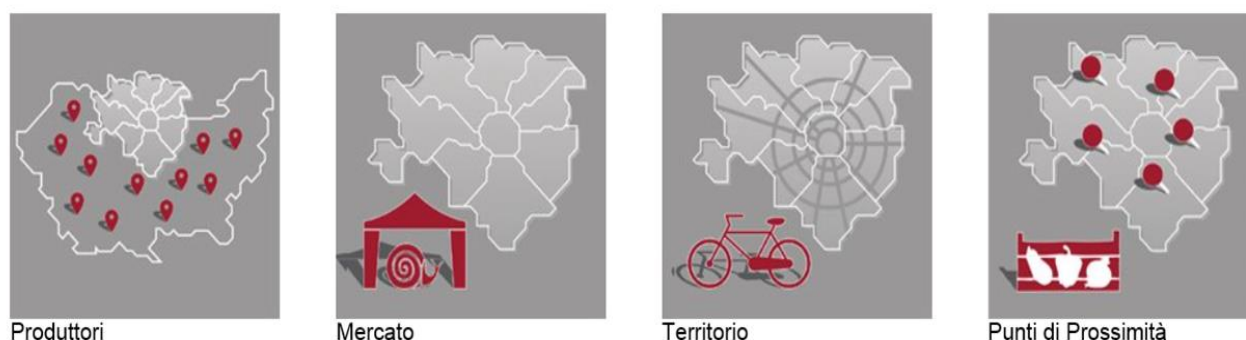


Fig. 7.6: Rete territoriale<sup>79</sup>

"La prima cosa che Alessandro e io abbiamo fatto è stata quello di andare in giro per tre mesi a visitare le fattorie e a capire esattamente che cosa c'era là fuori" (Paolo, 03.2014).

Le aziende agricole sono state selezionate grazie a visite dirette sul territorio. Sono state visitate 110 aziende agricole all'interno dell'area agricola e ai limiti della periferia, tra cui l'area compresa tra i tre fiumi e le Prealpi (a circa 40 km dal centro della città). Una volta effettuata la selezione "abbiamo istituito il mercato [Mercato della Terra], che ci ha permesso di costruire la fiducia con i produttori" (Paolo, 03.2014). Nel Mercato Della Terra gli unici produttori presenti sono quelli che sono stati selezionati seguendo precisi parametri definiti da Slow Food. Le misure di regolamentazione di Slow Food (vedi Box 7.3) includono anche la vicinanza al mercato (40 km al massimo) e la vendita di soli prodotti coltivati da produttori che partecipano al mercato.

#### Box 7.5: Regolamentazione di Slow Food sui Mercati della Terra

- I produttori che partecipano al Mercato della Terra possono vendere solo prodotti direttamente coltivati, allevati, raccolti, conservati, lavorati da loro; i commercianti sono esclusi;
- I produttori devono partecipare al Mercato della Terra di persona o tramite familiari o dipendenti direttamente coinvolti nel processo di produzione;
- I produttori che partecipano al Mercato della Terra sono anche obbligati, per ogni evento, a presentare una autocertificazione che identifica i prodotti e garantisce il processo di produzione per ciascun prodotto;
- I prodotti del Mercato della Terra sono buoni perché sono valutati da speciali commissioni di degustazione in base ai parametri di eccellenza gastronomica di Slow Food: la complessità, l'equilibrio e la territorialità;
- I prodotti del Mercato della Terra sono naturali: si producono attraverso processi di produzione tradizionali e rispettosi dell'ambiente;

<sup>79</sup> Fonte: <http://www.nutrire milano.it/>

- I prodotti devono rappresentare una comunità culturalmente omogenea e, di conseguenza, devono provenire dalla zona locale, che non è a più di 40 km dal Mercato della Terra;
- È vietato l'uso di OGM (organismi geneticamente modificati) in ogni fase della produzione dei prodotti venduti nel Mercato della Terra;
- Infine ogni tipo di prodotto (ad esempio, aceto, birra, carne, cioccolato, ecc) deve rispettare la sua regolamentazione specifica.

Il *Mercato Della Terra* è il primo servizio attuato dal progetto *Nutrire Milano* ed è secondo Paolo "una vetrina per tutti i progetti. Alessandro e io lo abbiamo gestito fin dal suo inizio nel 2009, sono disponibili i prodotti locali che permettono una migliore comprensione del territorio, dei produttori e dei prodotti locali. Inoltre ci sono i laboratori, che abilitano l'apprendimento. Quindi non si tratta solo di commercio, ma anche di apprendimento, un progetto che comprende un po' di tutto: promuove le aziende agricole e i prodotti locali, protegge ed educa e ci sono le associazioni. Pertanto, il mercato svolge tutte queste attività insieme" (Paolo, 03.2014).



**Fig. 7.7: Attività e prodotti del Mercato della Terra a Milano<sup>80</sup>**

Il Mercato della Terra è stato di massima importanza grazie alla partecipazione di tutti gli attori disponibili, le risorse e gli utenti. È stato il primo punto di incontro tra produttori e consumatori, nonché un luogo privilegiato per individuare i bisogni e per la programmazione di ulteriori servizi.

"Il mercato ci ha permesso di capire che cosa mancava esattamente. Abbiamo visto che il pane era disponibile, ma non si coltivava più il grano. Quindi ci siamo detti: se lavoriamo su questa catena ci potrebbe essere una reale possibilità" (Paolo, 03.2014).

<sup>80</sup> Fonte: <https://it-it.facebook.com/pages/Mercato-della-Terra-di-Milano/182699672875>

I fondatori di Mi.cibo sono stati in grado di lavorare sul concetto di filiera corta per l'acquisto di frumento, farina e pane all'interno dell'area del Parco Agricolo Sud Milano. Grazie al coinvolgimento attivo di tutti gli attori coinvolti (agricoltori e panettieri) è stata creata una rete di relazioni trasparenti ed economicamente virtuose. Successivamente Mi.cibo si è concentrata sulla catena di frutta e verdura: *"la catena non esisteva perché le materie prime erano troppo limitate. Pertanto abbiamo sperimentato sulle catene e negli ultimi anni le imprese hanno fiorito grazie al progetto, ai GAS e ad altre iniziative. Il business è decollato di nuovo grazie a queste colture. Per quanto riguarda la frutta, abbiamo deciso di promuovere la raccolta nei giardini e nei frutteti attraverso il servizio "pick your own", questa parte del progetto è appena incominciata. È nata l'idea di invertire il processo, di portare i cittadini nella campagna: andare fuori città, raccogliere ciliegie, fermarsi alla fattoria e acquistare formaggio. In questo modo l'agricoltore non entra in città per portare la sua produzione, ma il contrario. Abbiamo anche sviluppato una serie di itinerari in bicicletta e a piedi"* (Paolo, 03.2014).

Uno degli strumenti utilizzati per coinvolgere attivamente abitanti e produttori nella pianificazione dei nuovi servizi è stata la cosiddetta *"Bancarella delle Idee"*: è stato posizionato uno stand all'interno del mercato, che ha abilitato l'interazione tra i progettisti di Mi.cibo e gli utenti del mercato. Sono state organizzate anche attività per la pianificazione di nuovi servizi con i potenziali utenti e gli abitanti.



**Fig. 7.8: Bancarella delle idee**<sup>81</sup>

Uno servizio che è stato sviluppato grazie alla Bancarella delle idee è la *Cassetta del Contadino* (precedentemente descritto). Dopo aver studiato il feedback degli utenti della Bancarella delle Idee e dopo una fase di sperimentazione tra il 2011 e il 2012, nonché un incontro tra i progettisti e i produttori, il servizio della *Cassetta del Contadino* è decollato nella primavera del 2012.

<sup>81</sup> <https://it-it.facebook.com/pages/Mercato-della-Terra-di-Milano/182699672875>

## 7.2.3 Sfruttamento dell'opportunità

---

Il progetto *Nutrire Milano* si è concluso nel 2013 e così anche i finanziamenti della Fondazione Cariplo e delle organizzazioni pubbliche coinvolte. Quindi era necessaria una nuova soluzione per proseguire le attività *"per un certo numero di anni, per confermare il progetto, abbiamo pensato a come garantire la sua sostenibilità economica. In caso contrario, senza sostenibilità economica, si è solo parlato di come bello è il contadino etc., senza fare nulla di concreto per l'agricoltore e senza contribuire a creare valore per lui"* (Paolo, 03.2014). Questo cambiamento di approccio, cioè l'idea di creare valore sociale, ambientale e anche economico ha portato alla realizzazione di servizi economicamente sostenibili: *"Questo progetto ha avuto una serie di fasi diverse e nel tempo alcune di queste fasi sono diventate economicamente sostenibili come risultati di uno spin-off di Slow Food"* (Alberto, 07.2014).

L'azienda è stata registrata nel Marzo 2014: *"Alessandro, Alberto e io abbiamo fondato una società legata al progetto e siamo stati pienamente sostenuti da Slow Food, che ha commissionato alla società lo svolgimento delle attività in precedenza svolte nell'ambito del progetto Nutrire Milano. Pertanto, ora le attività non sono più finanziate da attori esterni, ma sono auto-finanziate"* (Paolo, 03.2014).

L'attività più importante è il Mercato Della Terra, che *"è completamente autofinanziato, il che significa che genera lavoro per l'organizzatore: i produttori pagano per gli stand, per le persone che vi lavorano, per la comunicazione e per tutte le altre cose, quindi è autosufficiente"* (Paolo, 03.2014). Per quanto riguarda gli altri servizi *"l'idea è quella di sviluppare il marchio Nutrire Milano su tutta la filiera, seguendo la filosofia di Slow Food. Mi.cibo è la società che gestisce il marchio Nutrire Milano, che è già ben visibile e riconoscibile. Non avrebbe senso sprecare energie per promuovere un nuovo marchio. Siamo interessati a promuovere il marchio esistente, non importa se la società che lo gestisce si chiama Mi.cibo o in altro modo"* (Paolo, 03.2014).

Al momento lo sviluppo del business si sta concentrando sulla fase di distribuzione e commercializzazione e sulle attività di comunicazione *"creare fiducia nel marchio, per collegare il marchio al territorio"* (Alessandro, 03.2014).

*"Ci siamo resi conto che il vero punto debole è la distribuzione. Come conseguenza della crisi, sempre più giovani stanno aprendo piccoli negozi e c'è una grande richiesta di prodotti locali. Un numero crescente di ristoratori chiede prodotti locali di alta qualità, ma sono limitati nel dover andare personalmente dall'azienda agricola 3-4 volte alla settimana per l'acquisto dei prodotti necessari. L'anello mancante è la logistica e la distribuzione ... L'obiettivo è quello di collaborare con le aziende agricole per creare un polo logistico: un punto di raccolta e vendita. Ciò che è accaduto nel corso degli ultimi anni è che la forza e lo sviluppo del sistema produttivo, sorto a Milano e nei dintorni, è stato frenato dalla mancanza di una*

corretta distribuzione e logistica. Senza una distribuzione ben organizzata i ristoratori e i negozi di alimentari non compreranno molti prodotti locali, perché sono abituati ad avere rapporti professionali con strutture distributive professionali "(Paolo, 03.2014).

"Stiamo attualmente collaborando con Cascina Sant'Alberto, che produce pane. Considerando la sua posizione geografica, proprio alle porte della città, una delle idee è quella di creare una piattaforma per la distribuzione di frutta e verdura, anche se vi è una quantità limitata di prodotti provenienti dai terreni agricoli situata a sud della città ... c'è un progetto per una piattaforma logistica. L'intermediazione è necessaria" (Alberto, 07.2014).

Time	Milestones	Fase SEP
<b>17 Luglio 2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articolo di Petrini che sottolinea il paradosso dell'assegnazione dell'Expo "Nutrire il pianeta, energia per la vita" a Milano</li> </ul>	<b>Riconoscimento</b>
2008 - 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi della domanda e ricerche sulla conoscenza dei cittadini di Milano riguardo le risorse agricole locali.</li> <li>• Mappatura del territorio</li> </ul>	
<b>2009 – seconda metà</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inizio del progetto <i>Nutrire Milano</i></li> <li>• Primo <i>Mercato della Terra</i></li> </ul>	<b>Sviluppo</b>
2010 - 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione e prototipazione dei servizi</li> <li>• Estate 2010: primi contatti e esperimenti per la filiera del pane</li> <li>• 2011: primi esperimenti della <i>Cassetta del Contadino</i></li> </ul>	
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione dei servizi</li> <li>• Fine del progetto "Nutrire Milano" e del supporto finanziario esterno</li> </ul>	
2013- seconda metà	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Mercato della Terra è completamente autofinanziato</li> </ul>	<b>Sfruttamento</b>
<b>Marzo 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrazione di Mi.cibo srls</li> </ul>	

**Tabella 7.1: Sustainable Entrepreneurial Process (SEP)**

## 7.3 Variabili influenzanti

---

In questo paragrafo verranno discusse le variabili interne e esterne che hanno influenzato il sustainable entrepreneurial process (SEP) di Mi.cibo.

### 7.3.1 Influenze interne

---

#### Educazione, esperienze, caratteristiche personali

Paolo e Alessandro sono entrambi agronomi, Alessandro ha una laurea in Scienze e Tecnologie Alimentari, mentre Alberto è laureato in Scienze Naturali. L'esperienza fondamentale che li ha portati a fondare Mi.cibo è stata la loro esperienza nel movimento Slow Food e, in particolare, nel progetto *Nutrire Milano*. Paolo e Alessandro hanno lavorato per un certo numero di anni in Slow Food Italia, prima di Mi.cibo, mentre Alberto lavora ancora nell'associazione nazionale: "*Lavoro per Slow Food dal 2000, ho iniziato con il progetto Master of food, sul cibo e sull'educazione alimentare. Nel 2004 mi sono occupato, con la rete italiana, di Terra Madre. Attualmente mi occupo principalmente di attività e progetti di comunicazione, ho seguito una serie di progetti, tra cui il Mercato della Terra del progetto Nutrire Milano e, naturalmente, ora sono coinvolto nella sua evoluzione in Mi.cibo*" (Alberto, 07.2014). Paolo e Alessandro hanno maturato una significativa esperienza all'estero e nella gestione delle associazioni: "*Ho avuto un'esperienza professionale e personale. Ho viaggiato molto con i miei genitori e ho trascorso anni nei paesi in via di sviluppo. Ho trasferito questa esperienza nel mondo del lavoro*" (Alessandro, 09.2014). "*Alessandro e io abbiamo lavorato per un certo numero di anni all'estero principalmente per progetti di cooperazione. Per una serie di ragioni quando siamo tornati in Italia abbiamo iniziato a lavorare per Terra Madre. Io ho lavorato nell'ufficio internazionale dell'associazione, mentre Alessandro si trasferì alla sede nazionale. Abbiamo lavorato in Bra per alcuni anni (Alessandro per tre anni e io ho lavorato lì per due anni). Per motivi personali siamo tornati a Milano*" (Paolo, 03.2014).

Alessandro e Paolo hanno entrambi avuto esperienze professionali all'estero, lavorando in ambienti diversi, ma soprattutto nel settore no-profit. Alessandro ha avuto una serie di esperienze professionali nel settore privato, ma entrambi sottolineano che hanno sempre avuto un approccio dinamico al mondo del lavoro. Questa evoluzione e la possibilità di gestire il proprio lavoro in autonomia insieme alla possibilità di mettere in pratica le proprie idee li ha portati a creare un'attività imprenditoriale. "*La precarietà non deve necessariamente essere un problema. Ho il controllo completo e la gestione del mio tempo, che è un valore incommensurabile. Non avrei mai potuto essere un dipendente*" (Alessandro, 09.2014) Un pensiero con cui Paolo concorda pienamente: "*Nemmeno io*" (Paolo, 09.2014).



## Valori

Dopo aver lavorato per un certo numero di anni per Slow Food, i tre imprenditori sostengono e promuovono pienamente la filosofia Slow Food "*Buono, pulito e giusto*". A loro parere, i sistemi più diffusi di produzione e consumo sono dannosi per la terra, per il suo ecosistema e per le persone. Il gusto, la biodiversità, la natura e il benessere degli uomini e degli animali sono soggetti a continui attacchi, compromettendo la semplice ambizione di nutrirsi e di produrre senza danneggiare altre persone o sconvolgere gli equilibri ambientali del pianeta.

I fondatori di Mi.cibo credono che il consumatore sia in grado di orientare il mercato e la produzione con le sue scelte; solo attraverso la presa di coscienza di questi processi si può apportare un reale cambiamento. Il consumo diventa parte dell'atto di produzione: il consumatore diventa co-produttore.

*"Buono, pulito e giusto", sono le tre caratteristiche che dovrebbe avere il cibo e i prodotti utilizzati per prepararlo. "Il piacere del gusto e del cibo è per tutti. Si tratta di una questione antropologica: anche nei paesi più poveri, anche nelle culture più povere c'è sempre stata una ricetta che oltre a semplicemente nutrire, conforta e dà piacere. Prendiamo ad esempio il brasiliano "fejoada": vengono utilizzati prodotti poveri come i fagioli o quelli di scarto, come le cotiche, ma risulta comunque un piatto estremamente gustoso e gradevole. Il piacere del gusto è un bisogno umano fondamentale. Ogni individuo ha diritto al piacere. Bisogna anche avere il know-how del piacere. In cucina si ottiene conoscendo il prodotto: le origini, chi lo produce, come si produce, la cultura locale ... "(Alberto, 07.2014).*

*"Pulito" si riferisce all'impatto ambientale, mentre "Giusto" si riferisce a tutto ciò che riguarda le questioni economiche e sociali: "Il cibo deve essere pulito, in modo da essere attento e rispettoso dell'ambiente, e deve essere giusto per dare un reddito equo a coloro che lo producono, vale a dire, dare una vita onorevole agli agricoltori, così come a coloro che lo acquistano" (Paolo, 03.2014).*

## Motivazioni

Il percorso che ha portato alla fondazione della società è stato lineare e coerente con le loro esperienze professionali. Per un certo numero di anni sia Paolo che Alessandro hanno lavorato per delle organizzazioni non governative (Cesvi e CEFA) sviluppando progetti finalizzati a promuovere le comunità locali attraverso lo sviluppo delle zone rurali. Questa esperienza ha fatto crescere in loro la consapevolezza dei limiti di un progetto legato allo sviluppo di un territorio rurale: *"Entrambi proveniamo da un percorso professionale basato sulla cooperazione e la collaborazione. Che è esattamente quello che abbiamo fatto con Mi.cibo . Io ho lavorato per il ministero attraverso una ONG che gestisce progetti ministeriali. Alessandro ha avuto un'esperienza simile. Il meccanismo è questo: lo Stato dà i soldi per aiutare un altro paese attraverso le ONG. L'obiettivo è il seguente: io ti do i soldi per creare una cooperativa di produttori in modo che poi il progetto funzioni da solo. Ma nel 90% dei casi si dispone di personale non scelto direttamente da noi, ma scelti su criteri legati ai contatti con le istituzioni locali coinvolte, e di conseguenza le persone coinvolte non*

*sono particolarmente motivate a svolgere l'attività. Si finisce per realizzare il progetto da soli e una volta finito, il progetto crolla ... in ogni caso, un'altra ONG arriva e inizia un altro progetto"* (Paolo, 09.2014).

Grazie a queste esperienze professionali, i fondatori sono riusciti a gestire il progetto *Nutrire Milano* in Italia, tenendo conto dei problemi legati ai progetti sovvenzionati: *"Ci siamo trovati esattamente nelle stesse condizioni delle esperienze precedenti: realizzare progetti finanziati con la stessa logica. In questo caso, però, abbiamo potuto selezionare le risorse umane e siamo stati i fattori che hanno guidato il cambiamento invece di essere semplicemente i collaboratori che poi sarebbero tornati a casa. Avevamo sufficienti risorse finanziarie per tre anni, così abbiamo pensato di raggiungere l'Expo e poi di avviare qualcos'altro. Ma le cose sono cambiate velocemente e i finanziamenti per il progetto sono terminati prima. Da un lato è stato incredibilmente positivo perché le logiche di finanziamento, contabilità e rendicontazione non sono adatte o non sono in sintonia con il nostro approccio"* (Paolo, 09.2014). *"Non portano da nessuna parte"* (Alessandro, 09.2014).

Il progetto è iniziato come interamente finanziato e sarebbe potuto rimanere così. Alessandro e Paolo però, grazie alle loro esperienze passate, capiscono subito il rischio di chiudere il progetto senza la possibilità di sviluppi futuri. Da qui il desiderio di lasciarsi alle spalle la logica di finanziamento di attori esterni e dare al progetto *Nutrire Milano* una prospettiva a lungo termine e, a sua volta di sviluppare un'attività imprenditoriale.

*"Siamo partiti con l'idea di rendere il progetto sostenibile. Il Mercato della Terra è diventato redditizio quasi subito e sono state sviluppate altre idee e iniziative"* (Alessandro, 09.2014). *"Per noi è stata una sfida. Un'iniziativa in grado di sostenersi economicamente, ma con una forte funzione sociale sviluppata da un'associazione. L'opportunità di creare lavoro per cambiare davvero le dinamiche: abbiamo creato una organizzazione che si muove sul mercato seguendo le logiche del mercato"* (Paolo, 09.2014).

## 7.3.2 Influenze esterne

---

### **Immediate personal surrounding**

I familiari e gli amici di Paolo e Alessandro hanno sempre condiviso i loro ideali e sostenuto le loro iniziative. *"Se per qualche ragione Mi.cibo andrà male, prenderò il prossimo volo per l'Ecuador. È necessario avere il sostegno della famiglia e di quelli più vicini a noi"* (Alessandro, 09.2014).

Anche se il progetto *Nutrire Milano* ha avuto molta visibilità e il *Mercato della Terra* è un'attività consolidata, è stato indispensabile avere il sostegno di coloro che hanno seguito e promosso il progetto con Alessandro e Paolo fin dalla sua nascita. Infatti Slow Food Italia e tutti i membri dell'associazione che hanno sostenuto e promosso il lancio del progetto, hanno svolto un ruolo chiave. *"Il più grande sostegno che abbiamo avuto è venuto da Slow Food Italia: Roberto Burdese e Daniele Buttignol, che è il segretario*



*generale. Anche per Slow Food continuare a lanciare progetti che non sono economicamente sostenibili, non è giusto. Non basta affermare che "il mercato è un supporto per gli agricoltori", è necessario dimostrarlo. Una volta che il business funziona Slow Food Italia può dire: ho creato un modello come Nutrire Milano - Mi.cibo, che può essere ripetuto in altre città"*

*"Una parte dell'associazione ci ha supportato. C'è stato un dibattito all'interno dell'associazione sull'opportunità di creare una società (Mi.cibo). Alcuni membri di Slow Food Italia sostengono che l'associazione non possa sostenere iniziative for profit, ma debba essere un'associazione no profit: il denaro non deve essere toccato, nemmeno visto. Le due posizioni sono state discusse durante il congresso di Slow Food a maggio e ha prevalso la visione di aprire delle attività connesse all'associazione, ma coerenti con le logiche di mercato" (Alessandro, 09.2014). "Grazie a iniziative tra cui Mi.cibo, Slow Food Italia ora si avventura in nuove opportunità basate su attività direttamente connesse all'associazione, ma coerenti con le logiche di mercato". (Paolo, 09.2014)*

### **Social surrounding**

Grazie alla mappatura delle aree agricole e la realizzazione di servizi connessi al progetto *Nutrire Milano* Alessandro e Paolo sono stati in grado di conoscere gli agricoltori e promuovere rapporti di fiducia con i produttori. *"Molti produttori sono stati in grado di trarre vantaggio dalla visibilità offerta. I produttori che sono stati in grado di creare un quadro economico basato su Mi.cibo e le nostre iniziative" (Alessandro, 09.2014). L'avvio del Mercato della Terra ha creato forti relazioni con i consumatori "sono state create delle relazioni, una rete. Dai negozianti ai frequentatori del mercato e ai consumatori. Quando il Comune ha spostato il mercato dalla sua posizione originale (largo Marinai d'Italia) erano sul piede di guerra" (Alessandro, 09.2014). "La gente è entusiasta, mostra un'interesse reale. Ora, con l'Expo in arrivo, stanno nascendo ovunque mercati biologici locali e ce ne sono fin troppi. Quasi come una moda, ma un gran numero ha già chiuso" (Paolo, 09.2014).*

### **Political surrounding**

Le politiche agricole in Italia hanno creato una serie di squilibri: *"il problema è che con i Piani di Sviluppo Rurali (PSR) e con la Politica Agricola Comune (PAC) gli agricoltori sono stati abituati a ricevere i sussidi per gli ultimi 40 -50 anni e ciò li ha portati alla loro rovina. I sussidi sono necessari per cominciare, ma solo per cominciare. Il denaro deve essere concesso per identificare l'obiettivo e poi non dovrebbe essere più richiesto altro denaro. Gli agricoltori sono stati danneggiati delle logiche di cooperazione, che sono sbagliate. L'obiettivo è giusto, ma dopo tutto si sa che una volta che un progetto è finito, ne comincia un altro. Gli agricoltori dicono a se stessi: Non mi importa se non mi pagano per il mais, ho una sovvenzione che ricevo comunque"* (Paolo, 09.2014).

Purtroppo ci sono una serie di problematiche legate alle scelte politiche nella gestione quotidiana del mercato. Il protocollo del mercato afferma che *"deve compiersi un'alleanza tra il Comune, le associazioni,*

*Slow Food e i produttori, prima di avviare la gestione del mercato. Questa alleanza è l'alleanza di mercato. Questo è accaduto a Bologna, ma non a Milano" (Alessandro, 09.2014). "Il Comune di Bologna ha assegnato uno spazio con un contratto di locazione per cinque anni e ha dato sostegno finanziario" (Paolo, 09.2014). A Milano il contratto di locazione è di 18 mesi al massimo, perché "essendo uno spazio pubblico, per essere assegnato per più di 18 mesi, bisogna indire un bando di gara" (Alessandro, 09.2014). "Tuttavia, se ho un contratto di locazione per 10 anni, compro del materiale aggiuntivo, investo per migliorare il mercato, prima però ho bisogno di avere alcune garanzie" (Paolo, 09.2014).*

### Market environment

Le aziende agricole del Parco Agricolo Sud Milano (PASM) sono influenzate in molti modi dalla vicinanza della città. Sul "lato dell'offerta", le aziende alimentari sono minacciate dagli usi alternativi dei terreni, come il no-cibo (per esempio colture energetiche) o il no-agricoltura: costruzione di nuovi complessi residenziali a una distanza ragionevole dal centro di Milano o di infrastrutture, come autostrade o tangenziali. Tutti questi elementi contribuiscono a creare il fenomeno che possiamo definire come "fragilizzazione", perché i contadini non hanno la necessaria fiducia nell'utilizzo del suolo (Migliorini e Scaltri, 2012). Sul "lato domanda" la vicinanza a Milano stimola la domanda di prodotti agroalimentari locali e di conseguenza l'attività di commercializzazione dei contadini. Prima di tutto ci sono i visitatori della zona per motivi ricreativi: ciclisti e gite di un giorno di turisti che comprano prodotti direttamente alle porte dell'azienda agricola o utilizzano il distributore automatico appena fuori dalle aziende agricole, per comprare prodotti, come ad esempio, latte, formaggio, yogurt e gelati. Poi ci sono i clienti dei vari mercati degli agricoltori di Milano e dei dintorni, promossi da Coldiretti e da Slow Food. E infine la rete dei clienti tipici delle aziende agricole, come ad esempio, gruppi di consumatori e consumatori privati.

Milano offre molte opportunità per scoprire i prodotti locali. Negli ultimi anni, molti punti di interesse sono stati creati in città e nella campagna circostante per comprare prodotti delle aziende agricole locali.

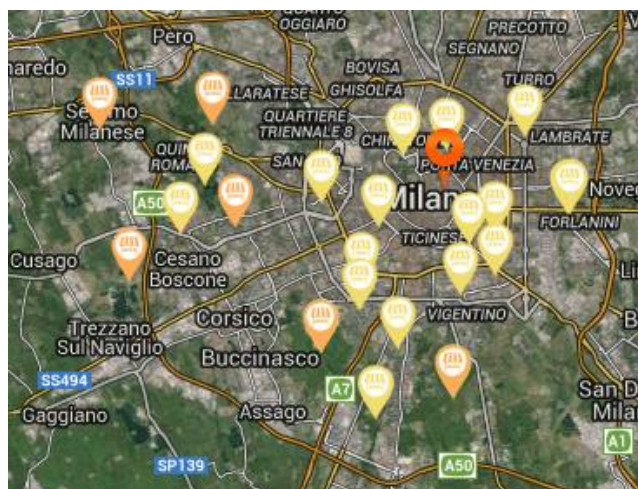


Fig. 7.9: mercati della terra e Cascine a Milano e nei dintorni<sup>82</sup>

<sup>82</sup> Fonte: <http://www.agricity.it/mercati-agricoli-2/>

Molti progetti sono stati finanziati per promuovere l'agricoltura di prossimità. Ora i fondi sono diminuiti e le realtà che sono state create sopravvivono come collegamento concreto con il territorio.

*"Prima c'era un'abbondanza di fondi, di denaro pubblico. Ora bisogna avere ingegno, ma questa è un'opportunità. La crisi ha portato nuove opportunità e nuovi incentivi per creare soluzioni innovative"* (Alessandro, 09.2014).

## 7.4 Performance e impatti

---

Nel seguente capitolo vengono analizzate le performance degli impatti sociali, ambientali e economici di Mi.cibo.

### 7.4.1 Performance e impatto della sostenibilità economica

---

I servizi implementati e la piattaforma logistica di distribuzione, che è in fase di sviluppo, stanno contribuendo a cambiare l'agricoltura locale secondo i concetti di sostenibilità e innovazione. Mi.cibo mira al raggiungimento della sostenibilità economica dell'intero sistema. Sempre più agricoltori sono coinvolti in questo cambiamento e stanno prendendo parte alle iniziative. Il *Mercato della Terra* è iniziato con meno di 40 produttori alla fine del 2009 e ad oggi può contarne più di 100.

*"I nostri progetti aiutano veramente gli agricoltori attraverso una logica economica, per cui non si ha bisogno di chiedere soldi a nessuno. Il progetto sostiene la teoria promossa da Petrini e da Slow Food: i finanziamenti, le sovvenzioni e i sussidi (PAC ..) hanno ucciso l'agricoltura. Petrini sostiene che l'agricoltura di qualità non è solo conveniente, ma difende anche l'ambiente. L'obiettivo dei Presidi di Slow Food non è quello di salvare una mucca e metterla in un museo. La mucca deve essere salvata perché produce latte e carne, ed è un elemento positivo e produttivo. Qui è la stessa cosa: noi conserviamo i prodotti, al fine di trasformarli in reddito per gli agricoltori e renderli redditizi, continuando la tradizione agricola della zona sud di Milano"* (Paolo, 09.2014).

### 7.4.2 Performance e impatto della sostenibilità sociale

---

L'impatto sociale dei servizi adottati da Mi.cibo si basa sul cambiamento sistematico e radicale del rapporto tra l'agricoltura suburbana e la città.

Da un lato i servizi offerti consentono agli agricoltori di fare scelte coraggiose e sostenibili grazie al mercato che poi li sostiene: *Mercato della Terra, Cassetta del Contadino*, GAS, le filiere corte, le associazioni e la piattaforma di distribuzione che sarà costituita a breve.

Dall'altra parte i servizi consentono ai consumatori della città di avvicinarsi al territorio agricolo suburbano e di consumare i prodotti più consapevolmente. Un ampio spazio è dedicato al cibo e all'educazione alimentare, grazie alla collaborazione con Condotte (gruppi locali) Slow Food Lombardia, che per mezzo di una serie di degustazioni guidate chiamati "*Assaggi di Laboratori del Gusto*", spiegano i prodotti, i produttori e il territorio. Le scuole elementari possono organizzare gite scolastiche al mercato dando agli studenti la possibilità di parlare direttamente con i produttori, diventando consapevoli del grande potenziale che il territorio agricolo locale offre e imparando a fare scelte consapevoli al momento dell'acquisto.

*"Si è creato un rapporto personale, molte persone ci ringraziano per quello che abbiamo fatto"* (Paolo, 09.2014).

## 7.4.3 Performance e impatto della sostenibilità ambientale

---

L'obiettivo principale raggiunto dal progetto *Nutrire Milano* e dalle attività di Mi.cibo è la difesa e la protezione della superficie agricola locale (Parco Agricolo Sud Milano) dall'urbanizzazione, e lo sviluppo di un approccio più sostenibile all'agricoltura.

L'avanzamento e la promozione dell'orticoltura ha permesso il recupero di una parte del territorio, che veniva utilizzata per sistemi più intensivi e convenzionali (e non al servizio della città e dei suoi abitanti). I servizi attuati da Mi.cibo riguardano anche la frutta e la verdura che crescono nelle aree urbane circostanti la città, grazie allo sviluppo di un servizio di consegna alternativo volto ad accorciare una delle catene di distribuzione più lunghe. Il servizio della *Cassetta del Contadino*, grazie alla fornitura di ortaggi in città, ha portato ad un aumento delle aree agricole e allo stesso tempo ha fatto conoscere le aziende agricole del Parco Agricolo Sud Milano.

Il progetto Pick Your Own , strettamente connesso alla catena frutticola, favorisce l'aumento della coltivazione di frutta nelle aree suburbane, che viene destinata alla raccolta da parte dei consumatori, e permette agli abitanti e ai consumatori di conoscere il Parco Agricolo Sud Milano in prima persona, coinvolgendoli in attività agricole. In questo modo gli agricoltori, ottenendo ulteriore reddito derivante da

questa nuova attività, possono continuare a gestire le loro attività nelle aziende agricole, senza dover trasformare completamente la linea di produzione, mentre i consumatori hanno la possibilità di prendere parte al processo di produzione e di entrare in diretto contatto con la realtà agricola. In questo modo i consumatori possono anche iniziare a comprendere alcuni dei problemi del territorio che circonda la città e la complessità del mondo agricolo.

Grazie al progetto della catena di produzione del pane, che ha portato all'aumento della coltivazione di alcuni grani non convenzionali, biologici e di vecchi tempi, e all'attivazione dell'associazione Slow Food per la razza varzese, c'è stato un vero sforzo per proteggere le produzioni locali che stanno scomparendo. *"La mucca Varzese è l'unica razza lombarda locale. All'inizio di questo secolo veniva considerata una mucca "lavoro - carne- latte" . È stata poi sostituita da trattori e da mucche più produttive come il Frisone. Questa razza sta scomparendo rapidamente, passando da 100.000 esemplari a soli 4 quindici anni fa. Attualmente ce ne sono 120. Questo è un esempio del lavoro che viene fatto "(Paolo, 03.2014).*

L'attenzione si sta spostando dal piatto al prodotto: il ruolo del cuoco e della persona che prepara il piatto è importante, quanto quello di chi produce i prodotti. Fondamentale per i produttori è la tutela della biodiversità e la protezione e il controllo dei prodotti di eccellenza.

## Capitolo 8 – ANALISI DEI CASI

---

*Dopo aver analizzato in maniera approfondita, nei capitoli precedenti, i casi studio: FindYourItaly, Retenergie, Sharing e Mi.cibo, in questo capitolo verranno esaminate con un approccio trasversale le caratteristiche degli stakeholder network che si sono costituiti durante il processo di formazione delle quattro imprese, evidenziando le caratteristiche comuni e le differenze. Questa analisi è stata condotta partendo dalle dimensioni teoriche (key activities) individuate grazie all'applicazione della Metodologia Gioia, come spiegato nel capitolo riguardante la metodologia di ricerca. In seguito sono state analizzate nel dettaglio le tipologie di stakeholder network, le modalità che ne hanno portato alla costituzione e il loro ruolo nel processo imprenditoriale. Infine per ogni dimensione teorica è stata riportata una discussione finale, dove i risultati empirici sono stati confrontati con la letteratura.*

## 8.1 Gli stakeholder network e i loro impatti

---

L'analisi dei casi tramite il software NVivo ha permesso l'individuazione delle tipologie di stakeholder network presenti nei casi e di cinque dimensioni teoriche che rappresentano le attività chiave (*Key Activities*) che gli stakeholder network supportano durante il processo di sviluppo delle imprese.

Per tipologie di rete si intendono le reti che si vengono a formare durante il processo imprenditoriale. In letteratura, come precedentemente discusso<sup>83</sup>, non si trova una classificazione degli stakeholder network funzionale alla comprensione del loro contributo e della loro origine. Quindi dall'analisi dei casi sono state identificate le tipologie di rete costituite durante il sustainable entrepreneurial process:

- *Rete personale*: rete costituita da amici e conoscenti. Reti informali, esterne, legami forti.
- *Rete intra-organizzativa*: rete costituita tra i membri dell'organizzazione. Reti informali, interne, a seconda dei casi possono essere legami forti o deboli.
- *Rete istituzionale*: rete costituita da istituzioni statali. Reti formali, esterne, legami deboli.
- *Rete con gli operatori del settore*: rete costituita da coloro che operano nel settore di riferimento (come fornitori, competitor, etc.). Reti formali, esterne, legami deboli.
- *Rete con organizzazioni sociali*: rete costituita con cooperative sociali e/o imprese sociali e/o associazioni no profit. Reti formali, esterne, legami deboli.
- *Rete con investitori professionali*: rete costituita con investitori professionali, quali fondazioni bancarie o venture capitalist. Reti formali, esterne, legami deboli.
- *Rete utenti*: rete costituita dagli utenti dell'impresa (coloro che usufruiscono dei servizi messi a disposizione dell'impresa, che non sempre corrispondono ai clienti). Rete informale, esterna, legami deboli.

Alcune di queste reti hanno le stesse caratteristiche rispetto alle tre categorie individuate in letteratura (interne/esterne, formali/informali e deboli/forti). Questo perché nella presente analisi è particolarmente importante distinguere i diversi gruppi di stakeholder che supportano la creazione e lo sviluppo delle sustainable enterprise. Per questo motivo si è ritenuto opportuno, in alcuni casi, evidenziare una più dettagliata differenziazione degli stakeholder network.

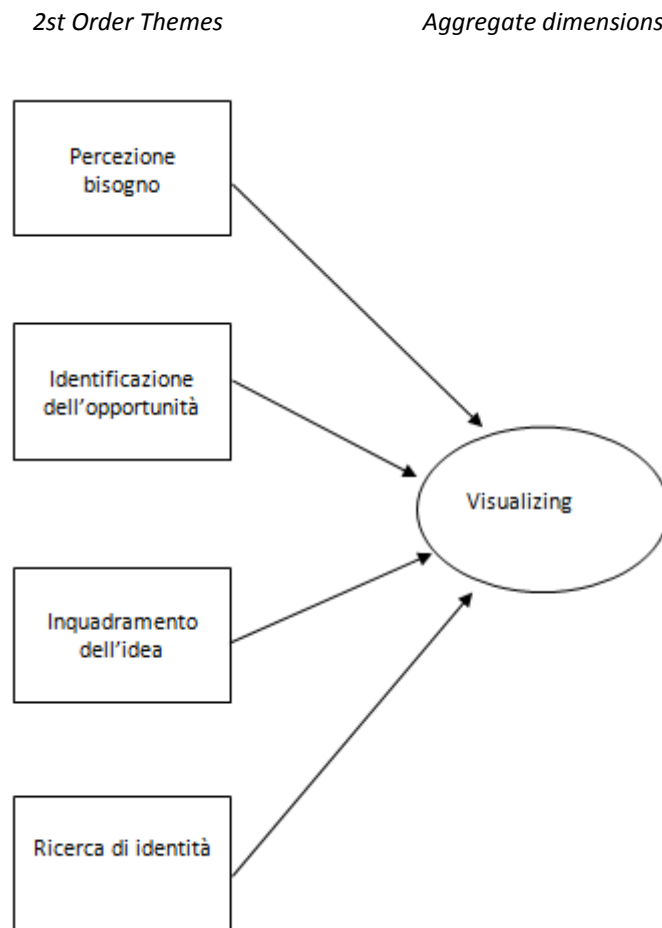
Come illustrato nella figura 8.1 sono state individuate cinque dimensioni teoriche principali (*Key Activities*): (1) Visualizing, (2) Funding resources, (3) Concept improvement, (4) Scaling resources, (5) Stakeholders empowerment.

---

<sup>83</sup> Vedi paragrafo 2.4.1 *Social Network theory*



La figura 8.1 mostra la struttura dei dati derivante dall'analisi dei casi che comprende *2nd Order Themes* e *Aggregate dimensions* (coerentemente con Corley and Gioia, 2004; Gioia et al., 1994). In appendice è riportato un approfondimento sui dati a supporto delle dimensioni aggregate individuate.



**Fig. 8.1: Struttura dei dati**

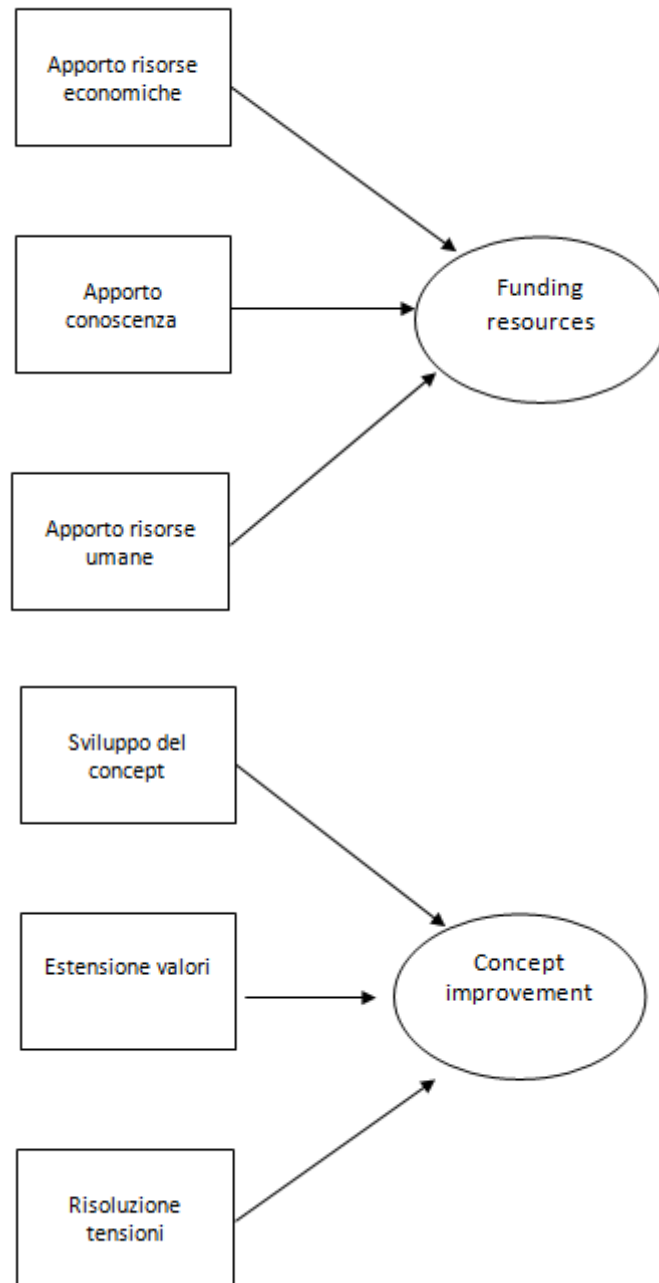


Fig. 8.1 (Continuo)

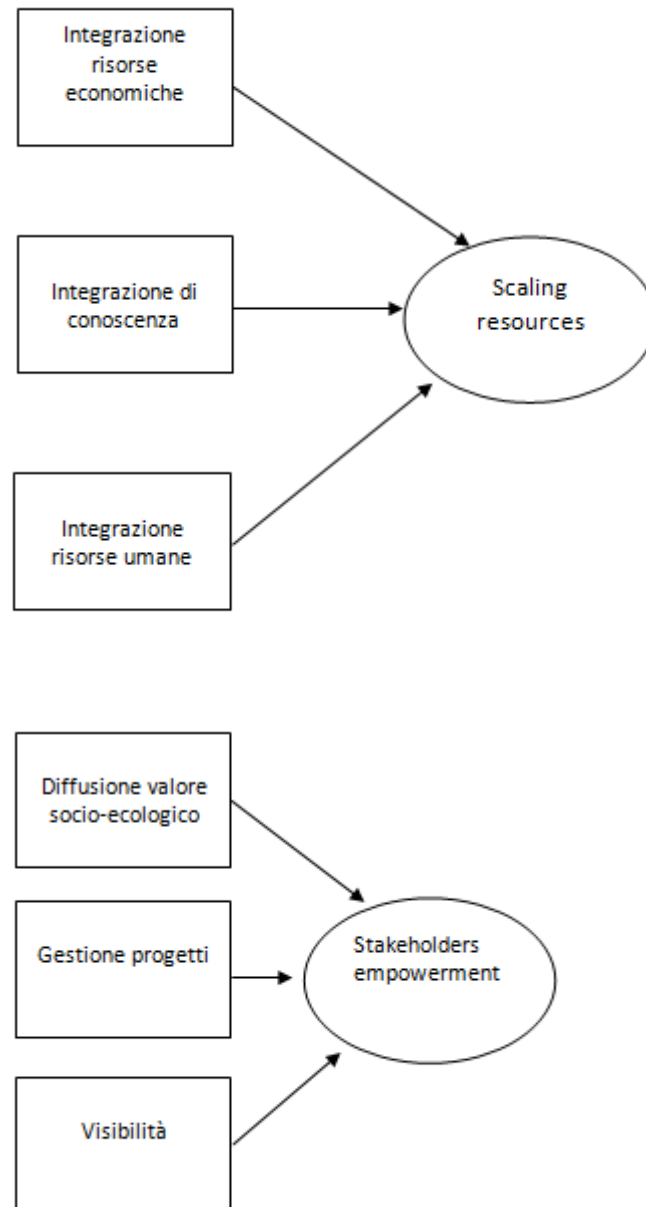


Fig. 8.1 (Continuo)

## 8.1.1 Visualizing

---

In questa sezione verrà analizzata in dettaglio la dimensione di impatto *Visualizing* in relazione ai quattro casi studio.

### FindYourItaly

*Percezione del bisogno.* Andrea Monti, fondatore di FindYourItaly, percepisce un bisogno insoddisfatto dei suoi colleghi stranieri, che mostrano il desiderio di poter scoprire e visitare le aree meno note dell'Italia,

difficilmente accessibili a un turista straniero. Questa sua percezione iniziale non si materializza subito in un'idea di business. Per farlo saranno necessari altri importanti passaggi.

*Inquadramento dell'idea.* Andrea partecipa a una sessione di coaching organizzata da alcuni suoi amici che lo interrogano sulla sua attuale condizione lavorativa e sui suoi desideri futuri. È durante questa occasione che l'idea "esplosa" e si materializza come una concreta opportunità da sfruttare. Andrea per valutare la fattibilità dell'idea decide di parlarne con amici e conoscenti che lavorano nel settore del turismo. Infatti egli non ha nessun tipo di conoscenze e/o esperienze in questo campo. In questo modo, discutendone con altre persone, l'idea si concretizza ulteriormente.

Questa prima fase porta all'ideazione dell'idea di *"portare il viaggiatore straniero direttamente a contatto con il territorio, prima e dopo il viaggio"*.

## Retenergie

Marco Mariano, proprietario di un'azienda agricola biologica, decide di costruire un impianto fotovoltaico sul suo terreno. Non potendo sostenere da solo l'investimento necessario, decide di parlarne con conoscenti e amici, ma da loro non riesce ad ottenere alcun tipo di supporto. Così decide di lanciare l'idea su internet (sul suo blog e su forum dedicati agli stili di vita sostenibili, in particolare, alle energie rinnovabili) con lo scopo di radunare persone interessate al progetto, così da poter dividere i costi necessari per l'installazione dell'impianto.

*Inquadramento dell'idea.* Grazie al web si forma un gruppo di persone interessate alla proposta di Marco, unite da uno stesso obiettivo (costruzione impianto fotovoltaico) e dagli stessi ideali (ecologici - sostenibili). Questo gruppo iniziale incomincia a incontrarsi una o due volte al mese a casa di Marco per discutere sia dei problemi tecnici, che di quelli economici riguardanti il progetto. Queste continue interazioni con i membri del gruppo (*weak ties*) hanno reso possibile la condivisione e lo sviluppo di nuova conoscenza. Ciò ha abilitato il rafforzamento dell'idea iniziale, apportando anche un'importante modifica. Inizialmente il progetto di Marco consisteva nella costruzione di un impianto fotovoltaico sul suo terreno, quindi su terra. Parlando con persone del gruppo, che avevano maggiore esperienza, emerse che questa non era la migliore soluzione possibile, in quanto comporta lo sfruttamento del terreno, che tra l'altro in quelle zone è molto fertile. Venne quindi presa la decisione di non costruire l'impianto su terra (decisione che entrerà poi nel codice etico di Retenergie).

*Ricerca di identità.* Con il passare del tempo il gruppo sente la necessità di darsi un'identità, sia per creare una maggiore coesione interna, sia per essere maggiormente riconoscibile esternamente. Viene così costituita l'associazione Solare Collettivo con lo scopo di accrescere la consapevolezza e la conoscenza delle

energie rinnovabili. L'associazione è stata importante anche per raggruppare più persone intorno all'iniziativa, oltre al web era importante avere un punto di riferimento con il quale poter interagire.

*Identificazione dell'opportunità.* Una volta fondata l'associazione, il primo passo fu quello di cercare uno spazio adatto alla costruzione dell'impianto, visto che l'azienda agricola di Marco era stata esclusa. Un membro dell'associazione Solare Collettivo era anche membro della cooperativa Proteo, che si occupa della gestione dei rifiuti e della gestione del verde pubblico. Grazie a questo contatto si ebbe l'opportunità di costruire il primo impianto fotovoltaico sul capannone della cooperativa.

## Sharing

L'idea di realizzare un progetto di social housing è nata dalla collaborazione dei due fondatori di Oltre Venture (Luciano Balbo e Lorenzo Allevi), società di impact investing, che trovano nel comune di Torino l'occasione per poterlo sviluppare.

*Percezione bisogno.* Luciano Balbo e Lorenzo Allevi dopo aver indagato a fondo i bisogni sociali di cui era necessario occuparsi per il miglioramento della società, individuano come target di mercato "la fascia grigia" (quelle persone troppo ricche per essere beneficiarie del welfare, ma troppo povere per rivolgersi al mercato privato) e l'housing sociale temporaneo come uno dei principali problemi di questa fascia di mercato.

*Identificazione opportunità.* Luciano e Lorenzo avevano instaurato un buon rapporto con gli assessori della giunta del comune di Torino, grazie a un progetto che stavano portando avanti relativo al micro credito (PerMicro). Così grazie a un contatto legato a questa collaborazione, ebbero l'occasione di presentare al comune di Torino la loro soluzione per parte dei problemi relativi all'housing sociale. L'idea piacque, così il comune identificò l'immobile adatto per il progetto e creò un bando per la costruzione di un "Albergo Sociale".

## Mi.cibo

La percezione di una contraddizione nel territorio milanese viene percepita dall'associazione Slow food, che decide di lanciare un progetto per riuscire a migliorare questo aspetto, anche in vista dell'Expo 2015.

*Percezione bisogno.* Petrini, fondatore di Slow Food, per primo evidenzia il paradosso tra l'incapacità del comune di Milano di provvedere da solo alle proprie esigenze alimentari, dato lo scarso sviluppo dei terreni a disposizione (Parco Agricolo Sud Milano) e il tema dell'Expo "Nutrire il pianeta, energia per la vita" che avrà luogo proprio a Milano. Incomincia così una riflessione all'interno di Slow food, che coinvolge anche il dipartimento di design del Politecnico di Milano e l'università di scienze gastronomiche di Pollenzo che porta alla definizione del progetto *Nutrire Milano* con l'obiettivo di ricreare una sinergia tra la città e la campagna.

*Ricerca di identità.* Alessandro e Paolo, membri di Slow Food, decidono di verificare in prima persona lo stato dei produttori del Parco Agricolo Sud Milano, incontrando le varie aziende presenti sul territorio. Questo ha abilitato la creazione di fiducia con i produttori, che ha contribuito a formare l'identità del progetto, che non doveva essere visto solo come un'iniziativa di Slow Food, ma come un vero e proprio mezzo per supportare la crescita e il miglioramento della produzione agricola locale.

*Inquadramento dell'idea.* Alessandro e Paolo incominciano subito ad effettuare un'analisi della domanda e dell'offerta dei prodotti agricoli milanesi, coinvolgendo in prima persona sia i consumatori che gli stessi produttori. In questo modo riuscirono a focalizzare le problematiche del territorio e le necessità della città.

### 8.1.1.1 Discussione dimensione *Visualizing*

---

Questo processo di visualizzazione dell'idea risulta maggiormente importante in Retenergie, infatti è il caso in cui l'idea è maggiormente destrutturata inizialmente. In questo caso è proprio la collaborazione con altre persone che abilita la trasformazione dell'idea (costruzione di un impianto fotovoltaico per esigenze personali) in qualcosa di più articolato. Per FindYourItaly la rete è vitale per la presa di coscienza dell'idea e la spinta a metterla in pratica. Nel caso di Mi.cibo e Sharing l'idea emerge all'interno di organizzazioni già esistenti, grazie all'interazione dei membri, per cui questa risulta essere più strutturata rispetto agli altri casi e quindi non risulta necessario costruire un'altra rete di supporto formata da persone con interessi comuni o amici/conoscenti.

Il caso di Retenergie è l'unico in cui la percezione del bisogno non avviene grazie all'interazione con un particolare tipo di rete, ma è il fondatore che sente questa necessità legata ai suoi valori personali e al suo business.

## 8.1.2 Funding resources

---

In questa sezione verrà analizzata in dettaglio la dimensione di impatto *Funding resources* in relazione ai quattro casi studio.

### **FindYourItaly**

*Apporto conoscenza.* Per poter sviluppare la sua idea Andrea ha la necessità di coinvolgere qualcuno con le competenze adatte a intraprendere un'iniziativa imprenditoriale, e qualcuno con competenze nel campo della promozione del territorio. Andrea decide di parlare della sua idea con Stefano, suo compagno di corso al MIP, che "aveva già gestito delle iniziative imprenditoriali, una persona molto analitica e molto studiosa". Insieme incominciano a studiare il settore e a reperire tutte le informazioni necessarie per portar avanti

questa iniziativa. Durante questa fase di ricerca di informazioni contattano anche i diversi amici/conoscenti che in qualche modo li avrebbero potuti aiutare. Tra questi c'è Sara, che viene contattata in veste di fornitrice di contatti, in quanto si occupava della promozione del territorio della provincia di Pavia. Sara è un'amica di vecchia data di Andrea, che entusiasta del progetto, decide di farne parte. Quindi si forma il team iniziale, composto dal fondatore Andrea, che per primo aveva percepito un bisogno insoddisfatto del turismo straniero in Italia; Stefano, che aveva precedenti esperienze imprenditoriali e con esperienza nel settore IT (utili per lo sviluppo della piattaforma web); Sara, con esperienza nel campo del turismo e della promozione del territorio. Per poter sviluppare al meglio l'idea i tre soci decidono di partecipare a due concorsi per start-up: Innovits e Mind The Bridge Foundation. Questi fungono da incubatori per alcuni mesi, durante i quali i tre soci ricevono supporto per lo sviluppo del business. Soprattutto da Innovits ricevono importanti suggerimenti, affiancati da un tutor. Durante questa esperienza sviluppano un Business Plan, Business Model Canvas e discutono sulla figura del Buddy.

*Apporto risorse umane.* La rete di amici del fondatore risulta essere un importante fonte da cui attingere risorse umane per la nuova iniziativa imprenditoriale. Infatti grazie a questa rete Andrea riesce a coinvolgere due suoi amici nel progetto, che entreranno a far parte del team iniziale di FindYourItaly.

## **Retenergie**

*Apporto risorse economiche.* Per la costruzione del primo impianto, tutti i membri dell'associazione Solare Collettivo che volevano supportare il progetto con la cooperativa Proteo (una quarantina) divennero soci sovventori della cooperativa, che utilizzò l'aumento di capitale per la costruzione dell'impianto fotovoltaico (che quindi venne realizzato a nome della cooperativa Proteo).

*Apporto conoscenza.* I membri della futura cooperativa non avendo le competenze tecniche e legali per affrontare da soli il processo di fondazione della cooperativa, decidono di affidarsi a Confcooperative di Cuneo. Questi li supportano sia nella scelta della forma della cooperativa che nella fase di costituzione, mettendogli a disposizione la loro esperienza e le loro competenze legali.

*Apporto risorse umane.* Per fondare la cooperativa era necessario coinvolgere il maggior numero di persone interessate. Non tutti i membri dell'associazione Solare Collettivo presero parte a questa iniziativa, solo i fondatori. Così vennero utilizzate altre reti esterne per ricercare possibili soci. Si trattò soprattutto di altre associazioni nel campo della sostenibilità o di persone appartenenti alle reti personali dei fondatori. Anche in questo caso venne utilizzato il web per attrarre un maggior numero di persone interessate.

## **Sharing**

Per poter partecipare al bando emesso dal Comune di Torino, Oltre Venture doveva soddisfare alcuni vincoli, legati al possesso di determinate risorse.

*Apporto conoscenze.* Oltre Venture da sola non avrebbe potuto partecipare al bando, in quanto mancava di competenze tecniche. Infatti non aveva esperienza né nella gestione di strutture destinate all'housing sociale né nel campo del turismo in generale. Per questo motivo decide di fare scouting delle cooperative esistenti nel territorio piemontese. Venne identificata come la più adatta la cooperativa D.O.C., con esperienza ventennale nel campo del turismo e che aveva precedentemente realizzato un progetto (chiamato *Open011*) a Torino che aveva delle caratteristiche comuni con l'housing sociale temporaneo.

*Apporto risorse economiche.* Per partecipare al bando era necessario trovare anche un partner finanziario che avrebbe potuto finanziare l'acquisto e la ristrutturazione dell'immobile. Venne così coinvolta anche la fondazione sviluppo e crescita CRT, già socio accomodante di Oltre Venture. Le tre società investono 15 Milioni di euro (90% da Fondazione sviluppo e crescita CRT, 9,9% Oltre Venture, 0,1% D.O.C. s.c.s.) per la ristrutturazione e l'acquisto dell'immobile.

*Apporto risorse umane.* Sia Oltre Venture che la cooperativa D.O.C. misero a disposizione le risorse umane necessarie per lo sviluppo del concept.

### **Mi.cibo**

*Apporto risorse economiche.* Il supporto dell'associazione Slow Food è stato fondamentale per individuare il finanziatore del progetto: la fondazione Cariplo, soggetto filantropico che concede contributi a fondo perduto alle organizzazioni del Terzo Settore per la realizzazione di progetti di utilità sociale. Il progetto è stato anche supportato dal Comune di Milano e dal Parco Agriolo Sud Milano.

*Apporto conoscenza.* L'associazione Slow Food ha supportato lo sviluppo del progetto anche attraverso la condivisione di conoscenza. Di vitale importanza per la comprensione del territorio e della sue attività è stata la relazione con i produttori e i consumatori locali.

*Apporto risorse umane.* L'associazione Slow Food ha anche messo a disposizione tre suoi membri per la realizzazione del progetto.

## **8.1.2.1 Discussione dimensione *Funding resources***

---

In FindYourItaly e Retenergie le reti utilizzate per l'ottenimento delle risorse necessarie per lo sviluppo del concept sono prevalentemente interne: i soci di FYI e i membri dell'associazione Solare Collettivo. Infatti si tratta di due casi con modalità di finanziamento interne (personali per FindYourItaly e attraverso i membri per Retenergie). Interessante è notare che vengono comunque istituite delle reti esterne per l'accesso e lo sviluppo di nuove conoscenze, in modo da supplire alle mancanze interne. Sharing e Mi.cibo invece, vista l'importanza delle organizzazioni che portano alla nascita delle due imprese (Oltre Venture e Slow Food)



riescono a coinvolgere fin da subito organizzazioni esterne per ottenere le risorse necessarie, sia per quanto riguarda le risorse economiche che le conoscenze.

## 8.1.3 Concept improvement

---

In questa sezione verrà analizzata in dettaglio la dimensione di impatto *Concept improvement* in relazione ai quattro casi studio.

### FindYourItaly

*Sviluppo del concept.* Grazie alle nuove competenze acquisite e al supporto esterno fornito dai due incubatori, si affina maggiormente l'idea imprenditoriale: una piattaforma online che permette di mettere in comunicazione il turista straniero direttamente con gli operatori turistici collocati sul territorio italiano (Buddy). Grazie a questa interazione (con i Buddy) è possibile una personalizzazione delle offerte di viaggio in linea con le preferenze del cliente, andando a creare una rete locale in grado di valorizzare le bellezze tipiche e meno conosciute dell'Italia.

*Estensione dei valori.* FYI in questa fase decide di intraprendere un'importante partnership con un'associazione del settore del turismo, AITR (Associazione Italiana del Turismo Responsabile). Questa nuova rete influenza particolarmente lo spirito di FYI, soprattutto per quanto riguarda i valori ambientali. È proprio grazie alla loro interazione che FYI decide di sviluppare dei criteri guida per la selezione dei Buddy per tener conto anche del loro impatto ambientale.

*Risoluzione tensioni.* Durante questa fase emergono due temi importanti di discussione: la figura del Buddy e i criteri di selezione dei fornitori. Le continue interazioni del gruppo su questi particolari argomenti hanno consentito la risoluzione di queste tensioni, che ha portato a una maggiore definizione della figura del Buddy e dei loro criteri di selezione.

### Retenergie

*Estensione valori.* La realizzazione del primo impianto fotovoltaico ha permesso ai membri dell'associazione Solare Collettivo una rivalutazione della loro idea iniziale in un'ottica economica. Il progetto poteva avere una valenza etica e sociale ed essere allo stesso tempo economicamente sostenibile. Questo porta i soci fondatori dell'associazione Solare collettivo a chiedersi se continuare ad operare come associazione Solare Collettivo, replicando lo stesso modello del primo impianto, oppure ricercare un'altra forma da dare al gruppo tale da consentirgli di conseguire anche la sostenibilità economica. Questo processo portò alla decisione di fondare una cooperativa.

*Sviluppo del concept.* Una volta fondata la cooperativa i membri interagendo decisero una linea comune da perseguire, definendo specifici vincoli sia su come lavorare (costruzione degli impianti) sia sulle tecnologie da utilizzare, riassunti in un codice etico.

*Risoluzione tensioni.* Attraverso una corretta gestione dei membri con la costituzione di nodi locali, vengono risolte anche le tensioni derivanti dal conflitto tra il codice etico e la profittabilità della cooperativa. Infatti l'obiettivo primario dei membri di Retenergie non è il profitto, ma è quello di diffondere il principio della democratizzazione delle energie rinnovabili. Alcuni importanti cambiamenti normativi (fine degli incentivi sul fotovoltaico) hanno però destabilizzato l'equilibrio che Retenergie aveva raggiunto durante i suoi primi anni e che gli aveva permesso di costruire diversi impianti fotovoltaici. Questo ha portato alla messa in discussione di alcuni vincoli del codice etico da parte di alcuni membri della cooperativa, tra cui quello sulla dimensione (costruire impianti di dimensioni ridotte perché più ecologici). Parte di questo dibattito è ancora in atto, è stata trovata però una soluzione per gli impianti eolici che consiste nella realizzazione di un impianto di maggiori dimensioni.

## **Sharing**

*Sviluppo del concept.* Durante la preparazione del bando sono state effettuate tutte le analisi per la progettazione. Durante questa fase sono state vitali tutte le reti precedentemente costituite: D.O.C. si è occupata della parte tecnica (gestione degli spazi, delle tariffe e la stesura del bando), Oltre e CRT si sono occupate della parte finanziaria. Il tutto si è sviluppato con un continuo confronto tra le parti, includendo anche lo studio di architettura designato per la ristrutturazione.

*Estensione valori.* La cooperativa D.O.C., grazie alla sua forte esperienza nel settore sociale ha saputo integrare nel progetto anche alcuni valori propri della cooperativa come quelli ambientali e un'attenzione particolare alla fascia dei giovani.

## **Mi.cibo**

*Sviluppo del concept.* La prima attività realizzata tramite il progetto *Nutrire Milano* è stata il Mercato della Terra, dove i piccoli contadini e i produttori locali hanno la possibilità di vendere quello che producono. In questo modo i consumatori possono interagire direttamente con il produttore abilitando la formazione di relazioni di fiducia, non solo tra i produttori e i consumatori, ma anche con gli organizzatori del progetto. Infatti grazie a questo rapporto Alessandro e Paolo riescono a percepire quello che ancora manca e che potrebbe essere migliorato. Vennero così realizzate la filiera del pane e degli ortaggi. Per aumentare la partecipazione dei consumatori venne istituita la bancarella delle idee, un modo per coinvolgere gli abitanti di Milano nella pianificazione dei servizi. Dai feedback degli user è nata l'idea della *Cassetta del Contadino*

(possibilità di ricevere in città una cassetta di verdura biologica proveniente esclusivamente dagli orti delle cascine del Parco Agricolo Sud).

*Estensione valori.* Andando avanti con lo sviluppo del progetto i tre fondatori realizzano che il progetto per essere veramente efficace sul territorio deve trovare una sua sostenibilità economica. Solo in questo modo infatti è possibile creare una vera relazione tra la campagna e la città capace di durare nel tempo.

*Superamento tensioni.* La volontà di fondare la società Mi.cibo ha generato una forte tensione interna all'associazione Slow Food, tra coloro che erano favorevoli all'iniziativa e coloro che invece non la reputavano in accordo con i valori basilari dell'associazione, in quanto Mi.cibo è una società *for profit*.

### 8.1.3.1 Discussione dimensione *Concept Improvement*

---

Grazie alle reti costituite per l'accesso alle risorse, il concept si sviluppa ulteriormente. Gli stakeholder network hanno avuto un ruolo importante anche nel raggiungimento della *triple bottom line*, fattore caratterizzante delle sustainable enterprise. Infatti nei casi di FindYourItaly e Sharing le reti hanno contribuito a sviluppare la sostenibilità ambientale delle imprese, grazie al coinvolgimento di organizzazioni che avevano già sviluppato al loro interno questi valori. Retenergie e Mi.cibo invece, tramite l'interazione dei membri, diventano consapevoli della necessità di dare sostenibilità economica all'iniziativa.

Gli stakeholder network sono di supporto anche per il superamento delle tensioni<sup>84</sup> dovute alla molteplicità di obiettivi delle imprese. Il superamento di questi conflitti porta al rafforzamento del concept e faciliterà le attività dell'azienda durante lo sfruttamento dell'opportunità. Per quanto riguarda Retenergie, alcuni cambiamenti riguardanti gli incentivi sulle energie rinnovabili, hanno messo in discussione l'iniziale equilibrio costituito, facilitando la nascita di ulteriori tensioni riguardo alla mission.

### 8.1.4 Scaling resources

---

In questa sezione verrà analizzata in dettaglio la dimensione di impatto *Scaling resources* in relazione ai quattro casi studio.

#### **FindYourItaly**

Per diventare operativi sul mercato è risultato necessario l'accesso a ulteriori risorse. FYI se le è procurate soprattutto tramite il coinvolgimento di altri membri nel team.

*Integrazione risorse economiche.* Il progetto è sostenuto dai soci di FYI e dal lavoro volontario di tutti i suoi membri. Piccoli investimenti sono stati effettuati da esperti del settore, che si sono interessati all'iniziativa.

---

<sup>84</sup>Vedi paragrafo 1.5.7 *Tensioni legate alla TBL*

*Integrazione risorse umane.* FYI incomincia a ricercare i primi fornitori (Buddy), anche in questo caso appoggiandosi alla rete di amici e conoscenti e alla rete con l'AITR. Infatti dalla prima rete FYI può scegliere tra persone di cui conosce le capacità, i valori e le competenze (di cui si può fidare), mentre dalla seconda può scegliere tra persone che hanno sposato una certa filosofia di vita (turismo sostenibile) e che quindi hanno gli stessi valori che FYI sta cercando.

*Integrazione conoscenza.* FYI si trova anche a dover affrontare tutta una serie di problematiche legali e fiscali legate alla specificità del settore in cui ha scelto di operare. Nessuno degli incubatori li ha potuti aiutare in questo campo, proprio per via della sua peculiarità. Anche in questo caso di vitale importanza sono state le conoscenze personali. Un amico di Andrea riesce ad aiutarli a superare queste difficoltà e poi deciderà di entrare a far parte del team di FYI per occuparsi delle tematiche legali. Così anche altre persone si uniscono al gruppo di FYI, andando ad ampliarne le conoscenze. Le conoscenze di settore vengono integrate grazie alla collaborazione con alcuni tour operator italiani con cui FYI è in contatto.

## **Retenergie**

Per diventare operativi sul mercato è risultato necessario l'accesso a ulteriori risorse.

*Integrazione risorse economiche.* Il capitale finanziario della cooperativa è fornito per il 70% dai suoi membri. Un'altra importante rete che supporta economicamente Retenergie è quella con Banca Etica, che oltre a prestare loro denaro a tassi agevolati, li sponsorizza durante manifestazioni pubbliche.

*Integrazione conoscenza.* I membri fondatori della cooperativa non avevano particolari conoscenze nel campo delle energie rinnovabili. Alcuni di loro avevano partecipato al progetto con la cooperativa Proteo, grazie al quale acquisirono un'importante esperienza. Per questo motivo decisero di iniziare con la realizzazione di impianti fotovoltaici. Più semplici da installare e sostenibili economicamente grazie alla presenza di incentivi. La carenza di competenze specifiche si fa sentire soprattutto per le altre due tipologie di impianti: quelli eolici e quelli idroelettrici. Per questo motivo Retenergie decide di costruire una rete di tecnici qualificati su cui poter contare in caso di necessità. Nel corso del tempo si sono uniti a Retenergie anche persone con competenze specifiche nel settore, che vengono messe a disposizione della cooperativa (un membro li aiuta nell'analisi degli impianti eolici e un altro nelle consulenze legali).

*Integrazione risorse umane.* Intanto i membri della cooperativa aumentano, sia grazie agli stakeholder network già esistenti, che contribuiscono ad attrarre nuovi soci, sia grazie ai media e al web, che pubblicizzano l'iniziativa e alla partecipazione a fiere del settore.

## **Sharing**

Per diventare operativi sul mercato è risultato necessario l'accesso a ulteriori risorse.

*Integrazione risorse economiche.* Dopo il primo anno di attività la fondazione CRT ha liquidato le quote dei soci e venduto l'immobile a un fondo immobiliare chiuso (fondo Piemonte C.A.S.E) promosso da Cassa Deposito e Prestiti (CDP). La gestione è stata affidata a un sgr la REAM di Torino ed è partecipata dal 40% da CRT e dal 60% da CDP. La cooperativa D.O.C. ha poi effettuato anche ulteriori investimenti in Sharing.

*Integrazione conoscenze.* La cooperativa D.O.C. non ha apportato a Sharing solo le conoscenze derivanti dal capitale umano fornito, ma investe anche in corsi di formazione, di aggiornamento e mette a disposizione reti esterne consolidate attraverso cui è possibile reperire ulteriori informazioni.

*Integrazione risorse umane.* Per la gestione dell'albergo sociale Sharing è necessario un numero elevato di dipendenti, per via di come è stato elaborato il modello economico. Tutto il personale che lavora a questo progetto è membro della cooperativa D.O.C., che ha sia portato delle persone competenti e con esperienza a gestire la struttura, sia assunto dipendenti (sempre tramite la cooperativa) del quartiere circostante per contribuire alla riqualificazione del quartiere stesso.

### **Mi.cibo**

La fine del progetto supportato da Slow Food ha reso necessaria la ricerca di altre risorse per ritrovare l'equilibrio e la sostenibilità economica.

*Integrazione risorse economiche.* Con la fine del progetto *Nutrire Milano* vengono meno anche le risorse economiche che lo avevano supportato. Quindi venne fondata la società Mi.cibo srls e per raggiungere la sostenibilità economica il Mercato della Terra divenne autofinanziato dagli stessi produttori. Inoltre la società elargisce anche delle consulenze a Slow Food e ad altre organizzazioni con le quali collabora per raccogliere capitale.

*Integrazione conoscenza.* Slow Food continua a supportare le attività della società, anche se non si tratta più direttamente di un suo progetto. Importante è stato il loro affiancamento nella fase di costituzione della società stessa, in quanto erano necessarie delle competenze specifiche, che i fondatori non avevano.

## **8.1.4.1 Discussione dimensione *Scaling resources***

---

FindYourItaly è l'unico caso che utilizza solo le proprie reti personali per l'integrazione delle risorse. Retenergie inizia una collaborazione con Banca Etica e costruisce una rete di tecnici qualificati come supporto alla costruzione degli impianti. Per Sharing e Mi.cibo rimane essenziale l'appoggio delle organizzazioni che ne hanno permesso la nascita, soprattutto nel caso di Sharing dove le risorse economiche vengono fornite grazie all'appoggio di Oltre Venture e le conoscenze tramite la cooperativa D.O.C. Per Mi.cibo invece diventa sempre più importante il rapporto con i produttori locali, che non solo gli forniscono la conoscenza del territorio e del settore, ma diventano anche i finanziatori dell'iniziativa.

## 8.1.5 Stakeholders empowerment

---

In questa sezione verrà analizzata in dettaglio la dimensione di impatto *Stakeholders empowerment* in relazione ai quattro casi studio.

### FindYourItaly

In quest'ultima fase FYI entra nel mercato e deve riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo sulla concorrenza. Di vitale importanza risulta quindi essere la costituzione di reti con gli stakeholder che gli permettono di farsi conoscere rapidamente in tutta Italia, di fornire valore aggiunto al cliente (rete di fornitori) e di ricevere supporto e feed-back dagli operatori del settore.

*Diffusione valore socio-ecologico.* Una volta creato il primo nucleo di Buddy, questo è andato ad aumentare spontaneamente grazie al loro positivo impatto sul territorio. Infatti uno dei compiti del Buddy è quello di creare una rete sul territorio con altri fornitori di esperienze e/o alloggi, in modo da offrire al turista il servizio che ricerca. In questo modo si contribuisce a diffondere una nuova visione del turismo, basata su valori socio-ecologici, che porta alla rivalutazione delle aree meno note di Italia e alla riscoperta di antichi arti e mestieri.

*Visibilità.* Importante è anche il confronto e il supporto degli stessi tour operator. Sia quelli italiani come Caldana, con cui è possibile scambiare informazioni e consigli, sia quelli stranieri che offrono un importante supporto per far conoscere FYI all'estero.

### Retenergie

Un'importante caratteristica di Retenergie è la gestione dei suoi membri. Infatti questi si sono diffusi in tutta Italia, specialmente nella parte centro-settentrionale (per una questione di logistica). Risulta quindi necessaria un'efficiente ed efficace gestione dei membri, sia per evitare la formazione di tensioni interne, sia per favorire l'effettivo scambio di risorse. La gestione dei membri avviene attraverso la creazione di nodi locali, a livello regionale. Nelle regioni con il maggior numero di soci, si elegge un rappresentante che deve riportare al nodo centrale le proposte/conflicti derivanti da quell'area. Il nodo centrale è composto dai soci fondatori e ha sede a Racconigi.

*Gestione progetti.* La gestione dei membri attraverso i nodi locali permette l'individuazione di possibili progetti a partire dalle richieste locali, che poi vengono analizzate a livello centrale. Sono quindi i membri della cooperativa che attraverso le loro reti locali apportano diverse opportunità alla cooperativa. Queste iniziative non partono sempre da membri della cooperativa, ma a volte, anche da gruppi locali, che venendo a conoscenza di Retenergie, decidono di affidarsi alla cooperativa per la costruzione di un singolo impianto di loro interesse (diventandone soci). Partendo da iniziative locali, questi progetti vengono gestiti

per la maggior parte dai gruppi o dai membri locali, che apportano anche il maggior numero di risorse necessarie, a volte anche con l'aiuto di associazioni locali.

*Diffusione valore socio-ecologico. Fornitura energia elettrica verde:* uno degli iniziali obiettivi di Retenergie era quello di riuscire a fornire energia elettrica ai propri soci. Inizialmente la legislazione italiana non rendeva possibile la produzione e la vendita di energia da parte della stessa società. Quindi per ovviare a questo problema, Retenergie stipulò una partnership con Trenta spa per la fornitura di energia verde ai soci della cooperativa a prezzi agevolati. Alcune persone entrarono a far parte della cooperativa proprio per via di questa convenzione. *Fornitura energia ai soci:* dal dicembre 2013 la legislazione italiana ha permesso alle cooperative di produrre e vendere energia ai soci (attraverso il modello dell'autoconsumo). Questa soluzione per essere sostenibile ha però bisogno di un numero elevato di utenze, che Retenergie non ha ancora raggiunto. Allora per ovviare a questo problema la cooperativa ha deciso di partecipare al progetto Rescoop, che consiste nella creazione di una cooperativa che dovrà acquistare energia da produttori, selezionati in base a dei criteri di sostenibilità, per poi venderla ai suoi soci. I membri di Retenergie potranno associarsi a questa cooperativa essendo Retenergie uno dei fornitori di energia.

*Visibilità. Supporto da associazioni e reti sostenibili:* Retenergie ha sempre avuto il supporto di altre associazioni e gruppi ecosostenibili. Soprattutto la rete con i GAS<sup>85</sup> è stata di importate sostegno anche per lo sviluppo di alcuni impianti.

## Sharing

*Diffusione valore socio-ecologico. Sviluppo di una rete con associazioni/ cooperative sociali:* nel corso della gestione dell'albergo sociale, Sharing ha sviluppato una serie di importanti reti con associazioni e cooperative sociali. Sia con lo scopo di offrire alloggio a prezzi agevolati a persone con particolari difficoltà, sia per costruire una serie di servizi a supporto della struttura. *Sviluppo di una community di utenti:* Sharing è stata in grado di creare una vera e propria community di utenti composta sia dalle persone che alloggiano nell'albergo, sia dagli abitanti del quartiere. Entrambe le tipologie possono infatti contribuire alla scelta dei servizi messi a disposizione da Sharing, parteciparvi e organizzare nuove iniziative. Inoltre attraverso la creazione della community è possibile integrare maggiormente le persone "bisognose" con le restanti utenze di Sharing e con il quartiere. *Sviluppo di una rete con i comuni piemontesi:* i comuni piemontesi possono anch'essi usufruire di accordi privilegiati con la struttura per ospitare famiglie in emergenza abitativa.

*Visibilità.* Sharing ha sviluppato reti con associazioni e cooperative sociali anche con lo scopo di offrire loro alloggio per particolari eventi pubblici, in modo da aumentare la sua visibilità.

---

<sup>85</sup>Gruppi di Acquisto Solidale

## Mi.cibo

*Diffusione valore socio-ecologico. Partnership con le cascine locali:* attraverso la costituzione di partnership con delle cascine situate sul confine tra la città e il parco agricolo, Mi.cibo vuole istituire centri di distribuzione di prodotti ortofrutticoli con l'intento di rafforzare ulteriormente l'economia locale. Infatti un'altra debolezza del sistema agricolo di Milano è la distribuzione. Per questo motivo Mi.cibo ha instaurato una partnership con la Cascina Sant'Alberto con l'intento di creare un centro logistico per la raccolta e la vendita di prodotti ortofrutticoli. In questo modo si facilita anche la vendita di prodotti locali a piccoli negozi e ristoranti che altrimenti non avrebbero la possibilità di accedervi. Inoltre il proprietario della cascina ha l'esperienza e le competenze adatte per supportare questa nuova iniziativa. L'obiettivo è quello di replicare il modello della cascina Sant'Alberto anche con altre cascine situate tra la città e la campagna così da favorire ulteriormente lo sviluppo dei prodotti ortofrutticoli locali facilitandone la distribuzione. *Sviluppo di una community di produttori e clienti:* fondamentale per la diffusione dell'impatto sociale dell'iniziativa è la relazione con i produttori e i consumatori locali, è infatti grazie alla formazione di questa community che è possibile ricollegare la città con la campagna circostante.

*Visibilità.* L'associazione Slow Food ha supportato lo sviluppo del progetto, soprattutto grazie allo sfruttamento del marchio Slow Food (che fin da subito venne associato al progetto *Nutrire Milano* e successivamente a Mi.cibo).

### 8.1.1.2. Discussione dimensione *Stakeholders empowerment*

---

La costituzione degli stakeholder network porta al coinvolgimento diretto degli stakeholder (sia interni che esterni) nell'impresa. Il coinvolgimento degli stakeholder non è solo un'opportunità per la mobilitazione di risorse a cui altrimenti si avrebbe difficilmente accesso, ma un'occasione per raggiungere gli obiettivi dell'impresa e diffondere l'impatto socio-ecologico creato. Infatti spesso si tratta di interazioni con stakeholder locali che contribuiscono a diffondere sul territorio il valore sociale e ecologico creato dall'impresa stessa e a darne visibilità. In Retenergie l'empowerment degli stakeholder è ancora più significativo rispetto agli altri casi: gli stakeholder si occupano anche di gestire direttamente i progetti della cooperativa a livello locale.



## 8.2 Come gli stakeholder network si sviluppano durante il processo di creazione delle sustainable enterprise

Dopo aver discusso le **Key Activities** supportate dagli stakeholder network, in questa sezione verranno analizzate nel dettaglio le modalità che portano alla formazione degli stakeholder network, esaminando tre dimensioni: la tipologia di rete attivata, i driver di sviluppo della rete e i fattori abilitanti tale sviluppo.

La **tipologia di rete** indica quali reti si vengono a formare rispetto alla fase del processo oggetto di analisi. I **driver** che portano alla creazione degli stakeholder network sono i motivi che spingono l'impresa a creare la rete. I **fattori abilitanti** sono le condizioni che facilitano la creazione degli stakeholder network. I driver e fattori abilitanti mostrano come nascono gli stakeholder network.

Le tabelle 8.1, 8.2 e 8.3 riassumono quali reti si formano durante il processo imprenditoriale e le motivazioni e le modalità che portano alla loro costituzione. Il processo è stato suddiviso in tre fasi (Belz e Binder, 2015): (1) Riconoscimento dell'opportunità, (2) Sviluppo dell'opportunità e (3) Sfruttamento dell'opportunità.

### Fase I : Riconoscimento dell'opportunità

Casi	Tipologia di Rete	Driver	Fattori abilitanti
<b>FindYourItaly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti personali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> <li>• Mancanza conoscenze di settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze personali del fondatore</li> </ul>
<b>Retenergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione investimento per costruzione impianto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blog del fondatore</li> <li>• Mailing list</li> </ul>
<b>Sharing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete istituzionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazioni precedenti</li> </ul>
<b>Mi.cibo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Reti istituzionali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> <li>• Mancanza conoscenza territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza sul territorio</li> <li>• Brand di un'organizzazione partner (Slow Food)</li> </ul>

**Tabella 8.1: Come e quali reti nascono nella fase di riconoscimento dell'opportunità**

La formazione di stakeholder network nella fase di riconoscimento dell'opportunità è spesso legata a contatti pregressi. Il fondatore di FindYourItaly si affida ad amici e conoscenti con esperienza nel settore del

turismo (rete personale) e i fondatori di Sharing riescono a presentare il loro progetto al comune di Torino (rete istituzionale) perché avevano sviluppato dei rapporti di lavoro positivi grazie a esperienze precedenti. Per Mi.cibo, l'associazione Slow Food (rete con organizzazioni sociali) gioca un ruolo primario in questa fase, mettendo a disposizione, oltre alla sua reputazione e ai suoi contatti, due membri dell'associazione per il progetto e coinvolgendo due importanti partner per supportarne lo sviluppo: il Politecnico di Milano – dipartimento INDACO e l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo (reti istituzionali). Caso particolare è quello di Retenergie, dove si forma un gruppo informale di persone interessate alla costruzione di un impianto fotovoltaico grazie al web.

Le spinte a creare gli stakeholder network in queste fasi sono sostanzialmente legate alla percezione di un bisogno insoddisfatto e alla volontà di intraprendere una nuova attività per poterlo soddisfare. Questo bisogno è sia legato a una mancanza del mercato che al desiderio di promuovere stili di vita sostenibili.

### *Collegamenti con la letteratura*

Secondo il modello di Greve e Salaff (2003) nella prima fase gli imprenditori esplorano la possibilità di iniziare un loro business con una piccola cerchia ristretta di contatti e tendono a limitare la loro rete ad amici intimi e familiari, perché non vogliono ancora impegnarsi pubblicamente. Questo, nei casi analizzati, si verifica solo in FindYourItaly: Andrea prima di cominciare la sua avventura imprenditoriale ne parla con amici con esperienza nel settore del turismo, per capire la fattibilità del suo progetto.

### **Fase II : Sviluppo dell'opportunità**

<b>Casi</b>	<b>Tipologia di Rete</b>	<b>Driver</b>	<b>Fattori abilitanti</b>
<b>FindYourItaly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti personali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza conoscenze settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze personali del fondatore</li> <li>• Opportunità contest locali (Mind The Bridge a Pavia e Innovits)</li> </ul>
<b>Retenergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione investimento per costruzione impianto</li> <li>• Mancanza conoscenze legali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viral Marketing</li> <li>• Partecipazione a fiere di settore</li> <li>• Presenza sul territorio</li> </ul>
<b>Sharing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete istituzionale</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza competenze tecniche</li> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazioni precedenti (CRT)</li> <li>• Esperienze precedenti sul territorio (Open011)</li> </ul>
<b>Mi.cibo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand di un'organizzazione partner</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti istituzionali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza conoscenza del territorio</li> <li>• Miglioramento servizi offerti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Slow Food)</li> <li>• Presenza sul territorio</li> </ul>
--	---	--

**Tabella 8.2: Come e quali reti nascono nella fase di sviluppo dell'opportunità**

Nella seconda fase il numero degli stakeholder network aumenta in maniera correlata alle risorse richieste dall'impresa. Infatti una delle motivazioni principali che portano alla creazione di nuove reti è la mancanza di risorse. Vengono coinvolti organismi professionali come incubatori (FindYourItaly) e Fondazioni (Mi.cibo e Sharing). Queste ultime sono soggetti filantropici che concedono contributi a fondo perduto per la realizzazione di progetti di utilità sociale, fornendo una forma di finanziamento in linea con gli obiettivi delle sustainable enterprise. L'accesso alle risorse messe a disposizione da questi enti è stato possibile grazie all'importanza dei soggetti coinvolti: Oltre Venture e l'associazione Slow Food. Le sustainable enterprise che nascono senza l'appoggio di realtà esistenti già affermate difficilmente possono accedere a tali enti e ad ingenti finanziamenti. Retenergie si finanzia internamente grazie al supporto e al lavoro gratuito dei membri, mentre FindYourItaly grazie al supporto economico del fondatore e al lavoro gratuito dei soci. Le conoscenze necessarie per lo sviluppo del concept vengono acquisite prevalentemente dall'esterno in tutti i casi, coinvolgendo incubatori (FindYourItaly), altre organizzazioni (Sharing e Retenergie) e gli operatori del settore (Mi.cibo). Un fattore abilitante importante per lo sviluppo degli stakeholder network risulta essere il territorio. Infatti in tutti i casi studio analizzati si cercano e sviluppano rapporti soprattutto con partner locali, sia per una questione logistica, sia perché essi hanno una maggiore conoscenza del territorio e della comunità locale su cui si vuole avere un impatto sociale/ambientale. Inoltre l'esistenza di organizzazioni affermate che supportano la sustainable enterprise è di grande vantaggio per la costituzione degli stakeholder network, sia perché il rapporto con la stessa organizzazione fornisce importanti risorse e supporto all'impresa, sia perché facilita la nascita di ulteriori reti.

#### *Collegamenti con la letteratura*

Secondo Duygu et al. (2013) sebbene la rete sia un fattore importante per tutte le fasi del processo, diviene più rilevante quando la quantità e la diversità dei compiti aumenta durante la fase di sviluppo. Infatti anche nei casi analizzati vediamo un aumento del numero delle reti che è correlato alla necessità di risorse. Questo è confermato anche dal modello di Greve e Salaff (2003): durante questa fase, gli imprenditori non possono sapere chi li può aiutare, allora si mettono in contatto con un grande insieme di persone di cui possono avere bisogno in futuro.

### Fase III : Sfruttamento dell'opportunità

Casi	Tipologia di Rete	Driver	Fattori abilitanti
<b>FindYourItaly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti personali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza conoscenze settore e legali</li> <li>• Bassa capacità nel attrarre il turista straniero</li> <li>• Attrazione fornitori qualificati</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze personali del fondatore</li> <li>• Reti costituite nella fase precedente</li> <li>• Presenza sul territorio</li> </ul>
<b>Retenergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dimensione</li> <li>• Impossibilità vendere energia ai soci</li> <li>• Mancanza conoscenza settore</li> <li>• Condivisione costi di gestione</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti costituite nella fase precedente</li> <li>• Media</li> </ul>
<b>Sharing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete istituzionale</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione con il quartiere</li> <li>• Miglioramento servizi offerti</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti costituite nella fase precedente</li> <li>• Presenza sul territorio</li> </ul>
<b>Mi.cibo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dimensione</li> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posizione strategica sul territorio (connettore tra città e campagna)</li> </ul>

**Tabella 8.3: Come e quali reti nascono nella fase di sfruttamento dell'opportunità**

Nella fase di sfruttamento dell'opportunità il numero delle reti aumenta, anche se con un incremento minore rispetto alla fase precedente. In tutti i casi vengono coinvolti fornitori e/o utenti con lo scopo di creare una rete in grado di diffondere più efficacemente e efficientemente il valore sociale creato dall'impresa. Sempre con questo obiettivo viene coinvolto un numero rilevante di associazioni/cooperative sociali. Infatti attraverso il rafforzamento del legame con gli stakeholder l'impresa mira a diffondere l'impatto sociale/ambientale creato. Inoltre la risoluzione dei problemi sarà più efficace se vengono coinvolte direttamente nell'organizzazione le persone interessate. In questa fase sono le relazioni costituite nelle fasi precedenti, che, vedendo gli effetti positivi derivanti dalla rete, abilitano la nascita di nuovi legami con l'impresa. Un driver importante per la creazione di nuove reti è la possibilità di sfruttare opportunità che altrimenti non sarebbero possibili per via della dimensione dell'impresa (Mi.cibo e Retenergie). La rete

infatti permette di sfruttare i vantaggi derivanti da un aumento di dimensione, pur non modificando la reale grandezza delle imprese. Inoltre in tutti i casi alcune reti vengono create perché necessarie per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Anche in questa fase un fattore che abilita la formazione di uno stakeholder network è la presenza di una particolare organizzazione o gruppo di persone sul territorio che si vuole fare promotore dei valori e degli obiettivi dell'azienda, andandone anche a potenziare l'impatto sociale.

#### *Collegamenti con la letteratura*

Secondo Falemo (1989) è probabile che non appena l'organizzazione avrà preso forma e avrà cominciato a crescere, saranno necessarie reti diverse (Falemo, 1989). In contrasto però con quanto emerge nella letteratura degli stakeholder network (nell'imprenditorialità tradizionale) nei casi analizzati il numero delle reti aumenta anche nella fase di sfruttamento dell'opportunità. Infatti secondo Greve e Salaff (2003) la dimensione della rete tende a contrarsi nella fase di sfruttamento dell'opportunità perché una volta che è stato avviato il business, gli imprenditori tendono a concentrare la loro rete nelle persone chiave (in grado di fornire risorse e impegno).

## 8.3 Contributo degli stakeholder network al processo di creazione delle sustainable enterprise

---

Oltre alle key activities prima evidenziate, l'analisi dei dati ha portato ad individuare il contributo degli stakeholder network in termini di capitale sociale.

Le relazioni che l'azienda instaura con altri attori del sistema *"matter and constitute a form of capital that may be transformed into other forms of capital"* (Dufays e Huybrechts, 2014). Ne deriva che il **capitale sociale** è costituito dall'insieme delle risorse apportate dalla rete. In letteratura non si trova una classificazione rigorosa di queste risorse, ogni autore cita quelle che ritiene maggiormente importanti.

Per questa analisi sono state considerate le categorie principali di capitale sociale emerse dall'analisi della letteratura sugli stakeholder network riportate nella tabella che segue.

Categorie di capitale sociale	Letteratura sugli stakeholder network	
Risorse finanziarie	Leadbeater (1997)	<i>"money"</i>
	Sakurai(2008)	<i>"searching for funding"</i>
Risorse Umane	Sakurai(2008)	<i>"Attracting employees and through weak ties"</i>

	Leadbeater (1997)	<i>"They acquire people (hiring practices)"</i>
<b>Conoscenza/Esperienza</b>	Leadbeater (1997)	<i>"They acquire ideas"</i>
	Thrift (1996)	<i>"Experience"</i>
	Hervieux e Turcotte(2010)	<i>"Knowledge"</i>
<b>Infrastrutture</b>	Sakurai(2008)	<i>"Searching for a building"</i>
<b>Clienti</b>	Bruderl e Preisendorfer (1998)	<i>"Network contacts give access to customers. Finding enough customers obviously determines the success of a new business"</i>
	Sakurai(2008)	<i>"Attracting customers through weak ties"</i>
<b>Supporto emotivo</b>	Bruderl e Preisendorfer(1998)	<i>"Emotional support"</i>

**Tabella 8.4: categorie di capitale sociale**

L'impatto su queste attività in termini di capitale sociale è stato esaminato nelle diverse fasi del processo di creazione delle sustainable enterprise (tabelle 8.5, 8.6 e 8.7) come già fatto per quanto riguarda i driver e i fattori abilitanti.

#### **Fase I : Riconoscimento dell'opportunità**

<b>Casi</b>	<b>Tipologia di Rete</b>	<b>Key activities influenzate dalla rete</b>	<b>Capitale Sociale</b>
<b>FindYourItaly</b>	• Reti personali	• Visualizing	• Conoscenza • Supporto emotivo
<b>Retenergie</b>	• Rete intra-organizzativa	• Visualizing	• Conoscenza
<b>Sharing</b>	• Rete intra-organizzativa • Rete istituzionale	• Visualizing	• Conoscenza • Infrastruttura
<b>Mi.cibo</b>	• Rete organizzazioni sociali • Reti istituzionali • Rete operatori del settore	• Visualizing	• Conoscenza • Risorse umane

**Tabella 8.5: Capitale sociale fornito dagli stakeholder network nella fase di riconoscimento dell'opportunità**

Le reti personali e intra-organizzative, che si formano nella prima fase di riconoscimento dell'opportunità, supportano l'attività di *Visualizing*. Grazie a queste reti risulta quindi possibile visualizzare il concept: legare la percezione di un bisogno socio-ecologico a un'opportunità imprenditoriale. Grazie alla conoscenza e al

supporto emotivo trasmessi tramite le reti, i fondatori acquisiscono consapevolezza e fiducia nel potenziale della loro idea, che subisce un primo perfezionamento.

In accordo con i casi analizzati secondo Choi e Gray (2008) le sustainable enterprise sono spesso guidate da persone con scarse conoscenze di business e di settore. Infatti nella prima fase di riconoscimento dell'opportunità, il maggior contributo degli stakeholder network è di tipo conoscitivo. Inoltre in questa fase le reti possono anche essere un importante supporto emotivo (FindYourItaly) per il perseguimento dell'iniziativa imprenditoriale e possono fornire le infrastrutture necessarie (Sharing) per l'individuazione dell'opportunità di business.

## Fase II : Sviluppo dell'opportunità

Casi	Tipologia di Rete	Key activities influenzate dalla rete	Capitale Sociale
<b>FindYourItaly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti personali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funding resources</li> <li>• Concept improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse umane</li> </ul>
<b>Retenergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizing</li> <li>• Funding resources</li> <li>• Concept improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse finanziarie</li> </ul>
<b>Sharing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete istituzionale</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funding resources</li> <li>• Concept improvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse Finanziarie</li> <li>• Risorse umane</li> </ul>
<b>Mi.cibo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Reti istituzionali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funding resources</li> <li>• Concept improvement</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse finanziarie</li> <li>• Infrastrutture</li> </ul>

**Tabella 8.6: Capitale sociale fornito dagli stakeholder network nella fase di sviluppo dell'opportunità**

Le reti personali, istituzionali, con organizzazioni sociali e con investitori professionali supportano l'attività di *Funding resources*. La rete con investitori professionali apporta le risorse finanziarie necessarie per lo sviluppo del business (Mi.cibo e Sharing). Nel caso in cui non si riesca a costituire una rete con investitori professionali, le risorse finanziarie per lo sviluppo del concept vengono apportate dalle reti personali (Retenergie e FindYourItaly). Le reti istituzionali e con organizzazioni sociali apportano invece infrastrutture (Mi.cibo) e conoscenza (tutti i casi). Nella fase di sviluppo dell'opportunità le reti supportano l'accesso a risorse finanziarie e umane, oltre che alle conoscenze. Secondo Belz e Binder (2015) spesso le sustainable enterprise evitano di ricorrere al venture capital in quanto viene visto come uno stakeholder che potrebbe influenzare negativamente gli obiettivi socio-ecologici a favore delle performance economiche. Sharing nasce dalla volontà di Oltre Venture, che è una società di venture capital, ma di una forma particolare chiamata impact investing, in quanto ha come obiettivo quello di offrire ad investitori privati ed istituzionali

l'opportunità di creare un impatto sociale positivo, attraverso investimenti nel capitale di rischio di imprese che promuovono l'innovazione sociale. Quindi si tratta di un'organizzazione in linea con gli obiettivi di una sustainable enterprise.

In questa fase inoltre, le reti intra-organizzative e con organizzazioni sociali supportano la fase di *Concept improvement*. Infatti queste reti supportano il rafforzamento del concept, grazie alla risoluzione delle tensioni (reti intra-organizzative) e all'apporto di nuovi valori (reti intra-organizzative e con organizzazioni sociali).

### Fase III : Sfruttamento dell'opportunità

Casi	Tipologia di Rete	Key activities influenzate dalla rete	Capitale Sociale
<b>FindYourItaly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reti personali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scaling resources</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse umane</li> <li>• Risorse finanziarie</li> <li>• Clienti</li> </ul>
<b>Retenergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete investitori professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept improvement</li> <li>• Scaling resources</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse Finanziarie</li> <li>• Risorse umane</li> <li>• Clienti</li> </ul>
<b>Sharing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete istituzionale</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scaling resources</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse finanziarie</li> <li>• Risorse umane</li> <li>• Clienti</li> </ul>
<b>Mi.cibo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete organizzazioni sociali</li> <li>• Rete intra-organizzativa</li> <li>• Rete operatori del settore</li> <li>• Rete utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scaling resources</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse finanziarie</li> <li>• Infrastrutture</li> <li>• Clienti</li> </ul>

**Tabella 8.7: Capitale sociale fornito dagli stakeholder network nella fase di sfruttamento dell'opportunità**

Le reti con operatori del settore e intra-organizzative supportano l'attività di *Scaling resources*: nell'ultima fase gli stakeholder network risultano ancora fondamentali per l'apporto di risorse finanziarie, umane e di conoscenza (tutti i casi).

Le reti inter-organizzative, con gli operatori del settore, con gli utenti e con le organizzazioni sociali supportano l'attività di *Stakeholders empowerment*. Questi sono i principali gruppi di stakeholder che contribuiscono a diffondere il valore socio-ecologico creato dall'impresa, migliorandone i servizi e aiutandola ad aumentare la visibilità, grazie alla loro presenza sul territorio. Inoltre la creazione di reti con gli stakeholder, abilita il loro coinvolgimento diretto nell'impresa, facendogli ricoprire un ruolo importante



nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Così gli stakeholder condividendo i valori della sustainable enterprise sono maggiormente interessati a promuoverla sul mercato e ad accrescere il numero dei clienti dell'impresa (tutti i casi).

## 8.4 Confronto delle dimensioni teoriche (key activities) con la letteratura

---

### VISUALISING

Le reti contribuiscono a far emergere l'idea. Grazie alla conoscenza che viene trasmessa tramite le reti i fondatori acquisiscono consapevolezza e fiducia nel potenziale della loro idea, che subisce un primo perfezionamento. Secondo Nohira (1992) nella prima fase del processo (riconoscimento dell'opportunità) si cercano contatti con persone con cui si condividono interessi comuni (caso Retenergie) e questi legami sono utili per testare l'idea e ottenere sostegno (caso FindYourItaly). Casi più particolari sono invece quelli di Mi.cibo e Sharing. Nella letteratura sugli stakeholder network, non vengono presi in considerazione casi in cui un'azienda nasca da organizzazioni già esistenti, quindi non si trovano riferimenti riguardo il loro impatto nello sviluppo dell'azienda stessa. In questi casi l'idea emerge all'interno di organizzazioni già esistenti, grazie all'interazione dei membri, e si utilizzano poi altre reti per ottenere le risorse necessarie per passare alla fase successiva (sviluppo dell'idea). Inoltre un certo numero di studi documentano che gli imprenditori utilizzano costantemente le reti per avere idee e raccogliere informazioni che gli permettono di riconoscere le opportunità imprenditoriali (Birley, 1985; Smeltzer et al, 1991; Singh et al, 1999;. Hoang e Young, 2000).

### SCALING RESOURCES

Avendo maggiori difficoltà di accesso alle risorse rispetto alle imprese tradizionali (Austin et al., 2006), le reti diventano una fonte fondamentale di risorse per lo sviluppo del concept. Non potendo contare su sviluppate competenze di business e di settore (Retenergie, FindYourItaly e Mi.cibo; solo di settore per Sharing), i fondatori creano reti esterne per sopperire a queste carenze (Spear, 2006). Infatti dati i vincoli delle sustainable enterprise, è fondamentale per il sustainable entrepreneur sviluppare una vasta rete di sostenitori, grazie alla capacità di comunicare l'impatto sostenibile dell'impresa, in modo da poterne sfruttare le risorse (Austin et al. 2006). Questo porta anche allo sviluppo e alla condivisione di nuova conoscenza. Le social enterprise possono ottenere un vantaggio strategico, se sono in grado di accrescere e rafforzare la conoscenza che i loro interlocutori esterni mettono a disposizione (FindYourItaly, Retenergie, Sharing e Mi.cibo). Inoltre, le relazioni organizzative spesso comportano lo scambio di conoscenze (Schiuma et al., 2005). Di conseguenza, un frequente scambio di conoscenze tra una social enterprise e dei soggetti

esterni aiuta ad articolare e sfidare conoscenze esistenti, per la nuova creazione di conoscenza nei processi di innovazione (Eric Kong, 2010).

### CONCEPT IMPROVEMENT

L'interazione con i membri delle reti porta a un affinamento del concept grazie all'inclusione di nuovi valori e al superamento delle tensioni. Come sostenuto da Päivi et al. (2011), anche nei casi studio analizzati, le reti sostenibili influenzano la sostenibilità della rete stessa, migliorando la dimensione sociale ed ecologica della sostenibilità a livello di rete. Questo può avvenire sia perché i valori e la visione dell'imprenditore si diffondono nella rete (Retenergie), sia perché gli stessi clienti e fornitori (FindYourItaly) spingono per una maggiore sostenibilità (Gregory e Kay, 2012). Oppure, caso non citato in letteratura, perché si formano legami con associazioni/cooperative sociali, che diffondono i loro valori nella rete (Mi.cibo e Sharing). Inoltre secondo Choi e Gray (2008) per mantenere il proprio business in linea con i valori che ne stanno alla base, le sustainable enterprise spesso devono sottostare a dei vincoli socio-ecologici (caso Retenergie e FindYourItaly), che possono portare alla nascita di tensioni. Secondo Doherty et al. (2014) la partnership con altri attori del sistema (sia dello stesso settore, che di settori diversi) è un elemento importante per la risoluzione di queste tensioni, infatti potendo contare sulla complementarietà delle risorse dei partner, il risultato previsto è che entrambi i partner guadagnano dalla partnership (Sharing e Retenergie).

Secondo il processo imprenditoriale di Belz e Binder (2015) le sustainable enterprise sviluppano prima una duplice mission, che poi nel tempo grazie all'integrazione di un terzo valore si trasforma nella *triple bottom line*. Anche nei casi analizzati in questa tesi la *triple bottom line* si raggiunge col passare tempo e grazie all'interazione con gli stakeholder network. A differenza di quanto sostenuto da Belz e Binder (2015) però, l'ultimo elemento che si sviluppa può anche essere la sostenibilità economica (Retenergie e Mi.cibo).

### SCALING RESOURCES

Per essere operative e competitive sul mercato le imprese devono avere accesso a un più ampio numero di risorse (finanziarie, umane e conoscenze) rispetto alle fasi precedenti. Infatti secondo Spear (2006) l'utilizzo degli stakeholder network può portare al superamento della carenza di risorse in un ambiente ostile, come può essere quello delle sustainable enterprise, caratterizzato da una molteplicità di obiettivi e da una maggiore difficoltà di accesso al capitale. Quindi risulta opportuno integrare le risorse esistenti costituendo nuovi stakeholder network o ampliando quelli già esistenti. Nei casi analizzati le risorse vengono integrate soprattutto attraverso l'aumento della rete inter-organizzativa (FindYourItaly, Retenergie e Sharing) oppure attraverso la creazione di nuove reti con gli operatori del settore (Retenergie, Mi.cibo, FindYourItaly).

In letteratura non si trova una differenza tra l'apporto di risorse per lo sviluppo del concept e l'integrazione di risorse per lo sfruttamento dell'opportunità. Viene solamente sottolineata la generica importanza degli stakeholder network nella mobilitazione delle risorse necessarie per la sustainable entrepreneurship (Austin et al., 2006).

## STAKEHOLDERS EMPOWERMENT

Alcuni membri delle reti diventano centrali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Attraverso la loro collaborazione le imprese riescono ad aumentare il loro impatto sociale e a raggiungere un numero maggiore di persone. Secondo Alvord, Brown e Letts (2004) alle social enterprise è richiesto di connettere una molteplicità di stakeholder e Dufays e Huybrechts (2014) sostengono che questa sia una caratteristica distintiva delle social enterprise rispetto alle loro controparte commerciale. Infatti le social enterprise favorendo la collaborazione tra i diversi attori, riescono a diffondere più efficacemente il valore sociale creato. D'altra parte secondo Lumpkin et al. (2013) un problema sociale per essere risolto deve considerare la comunità coinvolta, così le social enterprise coinvolgendo direttamente queste persone sono maggiormente efficaci nella risoluzione dei loro problemi. Inoltre il fatto che una sustainable enterprise abbia come obiettivi la creazione di valore per l'ambiente e per la società, porta all'assenza di disincentivi nel collaborare con altre aziende (come la divisione dei profitti) in quanto il beneficio non è da dividere tra i soci, ma è della comunità. Infine creare una grande rete intorno all'organizzazione è un modo per ottenere anche altri vantaggi, come quelli derivanti dalla dimensione (Retenergie, FindYourItaly e Mi.cibo), incluse le economie di scala (Borzaga e Solari, 2001). In letteratura viene anche evidenziata la generazione di innovazione dovuta a questo approccio multi-stakeholder (Pestoff, 1995): l'innovazione consiste nella "internalizzazione" degli stakeholder, cioè nel passaggio da una visione tradizionale degli stakeholder come soggetti esterni (che spesso generano costi per l'organizzazione) ad una nuova visione che si concentra sulla partecipazione di questi soggetti nell'organizzazione come componenti interni (Retenergie, FindYourItaly, Mi.cibo e Sharing).

## 8.5 Discussione: origine e contributo degli stakeholder network

Nella tabella 8.7 è stata riportata la sintesi dei risultati ottenuti dalla ricerca. Per ciascuna tipologia di rete individuata, sono stati definiti i driver della rete, i fattori abilitanti la creazione della rete, le key activities facilitate dalla rete, le fasi in cui è più utile il contributo della rete e i casi in cui è significativo il ruolo di questa rete.

Tipologia di Rete	Driver della rete	Fattori abilitanti la creazione della rete	Capitale Sociale apportato dalla rete	Key activities facilitate dalla rete	Fasi in cui è più utile il contributo della rete	Casi in cui è significativo il ruolo di questa rete
Reti personali	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mancanza conoscenze del settore</li><li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conoscenze personali del fondatore</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supporto emotivo</li><li>• Conoscenza</li><li>• Risorse umane</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visualizing</li><li>• Funding resources</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riconoscimento</li><li>• Sviluppo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• FindYourItaly</li></ul>

<b>Rete intra-organizzativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza conoscenze del settore</li> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> <li>• Condivisione costi</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Web</li> <li>• Collaborazioni precedenti</li> <li>• Reti costituite nelle fasi precedenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse Finanziarie</li> <li>• Clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizing</li> <li>• Concept improvement</li> <li>• Scaling resources</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconoscimento</li> <li>• Sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenergie</li> <li>• Sharing</li> </ul>
<b>Rete organizzazioni sociali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> <li>• Mancanza conoscenze</li> <li>• Integrazione con il territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza sul territorio</li> <li>• Reti costituite nelle fasi precedenti</li> <li>• Collaborazioni /Esperienze precedenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Infrastrutture</li> <li>• Clienti</li> <li>• Risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept improvement</li> <li>• Funding resources</li> <li>• Stakeholders Empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo</li> <li>• Sfruttamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing</li> <li>• FindYourItaly</li> <li>• Retenergie</li> <li>• Mi.cibo</li> </ul>
<b>Rete istituzionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percezione bisogno insoddisfatto</li> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> <li>• Mancanza conoscenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazioni precedenti</li> <li>• Brand di un'organizzazione partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruttura</li> <li>• Risorse Finanziarie</li> <li>• Conoscenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizing</li> <li>• Funding resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconoscimento</li> <li>• Sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing</li> <li>• Mi.cibo</li> </ul>
<b>Rete operatori del settore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dimensione</li> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> <li>• Mancanza conoscenza</li> <li>• Bassa capacità di attrazione clienti/fornitori</li> <li>• Miglioramento servizi offerti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza sul territorio</li> <li>• Posizione strategica sul territorio</li> <li>• Reti costituite nelle fasi precedenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Risorse Finanziarie</li> <li>• Clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholders empowerment</li> <li>• Scaling resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sfruttamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi.cibo</li> <li>• FindYourItaly</li> <li>• Retenergie</li> </ul>
<b>Rete investitori professionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza risorse finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appoggio di organizzazioni affermate sul mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risorse Finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funding resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing</li> <li>• Mi.cibo</li> </ul>
<b>Rete utenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusione valore socio-ecologico</li> <li>• Miglioramento servizi offerti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza sul territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza</li> <li>• Clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept improvement</li> <li>• Stakeholders empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sfruttamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing</li> <li>• Mi.cibo</li> <li>• FindYourItaly</li> </ul>

**Tabella 8.8: Sintesi dei risultati**

Le reti personali si formano per ovviare alla mancanza di conoscenza dei fondatori delle sustainable enterprise e per supportarli emotivamente nella loro iniziativa. Nascono grazie a conoscenze personali dei fondatori, che decidono di affidarsi a amici e/o a parenti per ottenere importanti risorse, necessarie sia per la visualizzazione dell'idea (Visualizing), attraverso lo scambio di conoscenza e il supporto emotivo, sia per

l'accesso a risorse umane e conoscenze di settore per lo sviluppo del concept (Scaling resources). Servono in particolare nelle prime due fasi di riconoscimento e sviluppo dell'opportunità.

Le reti intra-organizzative nascono grazie a conoscenze precedenti (collaborazioni precedenti o reti costituite nelle fasi precedenti) oppure grazie al web. Si formano per ovviare alla mancanza di conoscenza e di risorse finanziarie. In alcuni casi, come quello delle cooperative, nascono anche per diffondere l'impatto socio-ecologico della sustainable enterprise, in quanto i membri della cooperativa sono anche gli utenti della stessa. La rete inter-organizzativa è fondamentale per le attività di Visualizing e Concept improvement, in quanto i membri supportano la visualizzazione dell'idea e la sviluppano fino a farla diventare un business sostenibile. Inoltre questa rete supporta anche le attività di Scaling resources e Funding resources, attraverso l'apporto di risorse economiche e di conoscenza. Infine nelle cooperative, dove i membri risultano essere gli stakeholder più importanti della sustainable enterprise, facilita lo Stakeholder empowerment. Queste reti servono in particolare nelle fasi di sviluppo e riconoscimento dell'opportunità.

Le reti con organizzazioni sociali nascono per diffondere l'impatto socio-ecologico della sustainable enterprise, per integrare maggiormente l'impresa con il territorio circostante e per sviluppare conoscenze socio-ambientali. Sono fondamentali per l'attività di Concept improvement, in quanto grazie alle conoscenze socio-ambientali che mettono a disposizione, spesso influenzano i valori delle sustainable enterprise. Contribuiscono a supportare anche le attività di Scaling resources (attraverso l'apporto di risorse umane, infrastrutture e conoscenze) e di Stakeholders empowerment (dando maggiore visibilità all'azienda, aumentandone quindi il numero di clienti). Sono maggiormente utili per le fasi di sviluppo e sfruttamento dell'opportunità.

Le reti istituzionali si formano per supportare la nascita di iniziative imprenditoriali sostenibili e per fornire le risorse necessarie per la costituzione della sustainable enterprise (finanziarie, di conoscenza e infrastrutture). Nascono grazie alla presenza di organizzazioni affermate sul mercato che appoggiano le sustainable enterprise. Sono utili per supportare le attività di Funding Resources e di Visualizing nelle fasi di riconoscimento e di sviluppo dell'opportunità.

Le reti con gli operatori del settore si formano per ovviare a diverse difficoltà della sustainable enterprise (accesso alle risorse, impedimenti legati alla dimensione dell'impresa e bassa capacità di attrazione di clienti e/o fornitori), per poter offrire un servizio migliore ai clienti e per diffondere l'impatto socio-ecologico dell'impresa. Nascono grazie alle reti costituite nelle fasi precedenti oppure grazie alla presenza degli operatori sul territorio locale. Apportano le seguenti risorse: conoscenza, risorse finanziarie e clienti. Supportano le attività di Scaling Resources e Stakeholders empowerment e sono particolarmente utili nella fase di sfruttamento dell'opportunità.

Le reti con gli investitori professionali vengono costituite per l'accesso alle risorse finanziarie e nascono grazie all'appoggio di organizzazioni affermate sul mercato. Apportano risorse finanziarie e facilitano l'attività di Funding resources nella fase di sviluppo dell'opportunità.

Le reti con gli utenti si costituiscono per diffondere l'impatto socio-ecologico della sustainable enterprise e per migliorarne i servizi, grazie a feedback sull'andamento dell'attività. Si formano grazie alla presenza degli utenti sul territorio locale e apportano conoscenze e idee a supporto dell'attività di Stakeholder empowerment e Concept improvement. Sono utili nella fase di sfruttamento dell'opportunità.

## Capitolo 9 - CONCLUSIONI

---

*In questo capitolo verranno discusse le conclusioni finali di tutto il lavoro. In particolare, la sintesi dei principali obiettivi e risultati della tesi. Inizialmente viene riportato il contesto della ricerca, che ha portato alla definizione delle principali domande di ricerca che hanno guidato l'analisi. In seguito vengono riportati i risultati principali che descrivono l'output della tesi. Il capitolo termina con i limiti della ricerca e le possibili ricerche future ad essa collegate.*



## 9.1 Obiettivi di ricerca

---

Questa tesi fa parte di una ricerca più ampia intrapresa dal Politecnico di Milano per il progetto europeo *Eu-InnovatE*, il cui obiettivo principale è quello di individuare i meccanismi e gli approcci aziendali che supportano la creazione di nuove imprese orientate alla sostenibilità, migliorando così la competitività in Europa.

In particolare questa ricerca è stata sviluppata nel contesto della sustainable entrepreneurship. Una forma di imprenditorialità emergente che persegue contemporaneamente obiettivi ambientali, sociali e economici. L'obiettivo finale della tesi è quello di capire come promuovere e sostenere la nascita delle sustainable enterprise, analizzando il ruolo che gli stakeholder network hanno nel loro processo di costituzione. Gli stakeholder network sono le relazioni che l'azienda ha instaurato con i diversi attori del sistema (sia interni, che esterni) e che le consentono di ovviare ai problemi caratteristici di questo tipo di imprenditorialità (mobilitazione delle risorse).

Date le lacune in letteratura sulla nascita e lo sviluppo degli stakeholder network, soprattutto in relazione al processo di creazione di una sustainable enterprise, lo scopo della tesi è quello di mostrare come e quali stakeholder network si costituiscono durante la creazione di un business sostenibile e come questi impattano sulle varie fasi del processo. In questo modo un sustainable entrepreneur avrà un elemento utile per capire quali relazioni lo possono supportare nella sua iniziativa, come ottenerle e che impatto avranno sullo sviluppo del business.

Al fine di precisare l'oggetto della tesi sono state impostate due domande di ricerca, presentate qui di seguito:

***(RQ 1) Come e quali stakeholder network si sviluppano durante il processo di creazione delle sustainable enterprise?***

***(RQ 2) Qual è il contributo degli stakeholder network durante il processo di creazione delle sustainable enterprise?***

Per poter rispondere a queste domande sono stati analizzati quattro casi studio, appartenenti a quattro settori diversi (living, energy, mobility, food) e che si affidano a diverse fonti di finanziamento. Per ciascuno dei casi sono state analizzati gli stakeholder network che si vanno a creare durante il processo di costituzione del business e i risultati ottenuti sono stati confrontati con quanto detto in letteratura.

## 9.2 Risultati principali

---

Dai risultati dell'analisi emerge che durante il processo di sviluppo delle imprese si creano diverse tipologie di stakeholder network: (1) reti personali - *reti costituite da amici e conoscenti*, (2) reti aziendali - *rete costituita dai membri dell'organizzazione*, (3) reti istituzionali - *rete costituita da istituzioni pubbliche*, (4) reti con gli operatori del settore - *rete costituita da coloro che operano nel settore di riferimento*, (5) reti con organizzazioni sociali - *reti costituite con cooperative sociali e/o associazioni no profit*, (6) reti con investitori professionali - *reti costituite con investitori professionali*, (7) reti con gli utenti - *rete costituita dagli utenti dell'impresa*. Inizialmente queste reti si costituiscono grazie alle conoscenze e alle esperienze precedenti dei fondatori, poi la necessità di acquisire maggiori risorse abilita il coinvolgimento di un numero maggiore di attori. Viene dunque confermato il ruolo importante nell'accesso alle risorse che gli stakeholder network svolgono per le sustainable enterprise, in accordo con quanto detto in letteratura (e.g. Austin et al., 2006 e Mair, J. e I. Marti, 2006).

Per la costituzione degli successivi stakeholder network giocano un ruolo importante sia le reti già esistenti che il territorio. Infatti spesso il fattore che abilita la formazione di uno stakeholder network è la presenza di una particolare organizzazione o gruppo di persone sul territorio che si vuole fare promotore dei valori e degli obiettivi dell'azienda, andandone anche a potenziare l'impatto sociale.

Inoltre l'esistenza di organizzazioni affermate che supportano la sustainable enterprise è un grande vantaggio per la costituzione degli stakeholder network, sia perché il rapporto con la stessa organizzazione fornisce importanti risorse e supporto all'impresa, sia perché facilita la nascita di ulteriori reti.

A differenza di quanto detto nella letteratura degli stakeholder network (per l'imprenditorialità tradizionale), dall'analisi dei risultati, emerge che il numero degli stakeholder network aumenta anche nella fase di sfruttamento dell'opportunità. Una possibile spiegazione di questo fatto è che le sustainable enterprise utilizzano gli stakeholder network non solo per la mobilitazione delle risorse, ma anche per la diffusione del valore socio-ecologico creato. In questo modo gli stakeholder hanno un ruolo attivo all'interno dell'organizzazione, perché non sono più solamente fornitori di risorse o servizi, ma perché contribuiscono anche al raggiungimento della *triple bottom line*.

Un altro risultato della ricerca è un modello che rappresenta le key activities supportate dagli stakeholder network durante il processo di sviluppo delle sustainable enterprise. Le dimensioni delle key activities che emergono dall'analisi dei casi sono: (1) Visualizing, (2) Funding resources, (3) Concept improvement, (4) Scaling resources e (5) Stakeholders empowerment.

Queste sono state poi messe in relazione con il processo di creazione di una nuova impresa (suddiviso in tre fasi: (1) Riconoscimento dell'opportunità, (2) Sviluppo dell'opportunità, (3) Sfruttamento dell'opportunità) e con il capitale sociale apportato dagli stakeholder network.

*Visualizing.* Le reti contribuiscono a far emergere l'idea. Grazie alla conoscenza che viene trasmessa tramite le reti i fondatori diventano più consapevoli del potenziale della loro idea, che subisce un primo perfezionamento.

*Funding resources.* Avendo maggiori difficoltà di accesso alle risorse rispetto alle imprese tradizionali, le reti diventano una fondamentale fonte di risorse finanziarie, umane e di conoscenza per lo sviluppo del concept.

*Concept improvement.* L'interazione con i membri delle reti porta a un affinamento del concept grazie all'inclusione di nuovi valori (che portano alla *triple bottom line*) e al superamento delle tensioni.

*Scaling resources.* Per essere operative e competitive sul mercato le imprese devono integrare le risorse (finanziarie, umane e di conoscenze) a disposizione. Queste vengono procurate attraverso la creazione di nuove reti o l'utilizzo di quelle già esistenti.

*Stakeholders empowerment.* Alcuni membri delle reti diventano centrali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Attraverso la loro collaborazione le imprese riescono ad aumentare il loro impatto socio-ecologico e a raggiungere un numero maggiore di persone.

Da questo modello emerge un aspetto nuovo degli stakeholder network: essi contribuiscono anche a rendere i fondatori consapevoli del potenziale della loro idea e a farla emergere (*Visualizing*).

Gli stakeholder network possono supportare la fase di *Visualizing* attraverso due diverse modalità :

- Nel primo caso, un'organizzazione già affermata sul mercato (sia *no profit* che *for profit*) decide di favorire la creazione di un business sostenibile, da cui nasce poi una sustainable enterprise. In questo caso la percezione di un bisogno sociale avviene tra i membri dell'organizzazione (rete intra-organizzativa) che decide di supportare un'iniziativa sostenibile. Poi, grazie alla rilevanza di questa organizzazione sul mercato, si riescono a costituire dall'inizio importanti stakeholder network che contribuiscono all'individuazione dell'opportunità e alla trasformazione dell'idea in qualcosa di concreto.
- Nel secondo caso, il bisogno viene percepito da un singolo, il futuro fondatore della sustainable enterprise, che si circonda di persone con cui si può confrontare (amici, parenti o persone con cui condivide gli stessi obiettivi e valori) per poter visualizzare l'idea. Grazie a questo continuo confronto tra le parti, l'idea emerge e si trasforma in una vera e propria opportunità di business. In questo caso è come se l'idea venisse incubata e sviluppata all'interno di questo circolo di persone, senza la necessità di costituire, in questa fase, stakeholder network esterni.

## 9.3 Limiti della ricerca e possibili sviluppi futuri

---

A valle della discussione delle conclusioni emerse dalla ricerca, in questa ultima sezione vengono evidenziati i limiti del presente studio e i suoi possibili sviluppi futuri.

Innanzitutto il campione utilizzato per questo studio è limitato all'analisi di quattro casi italiani. Quindi nonostante questi presentino una forte evidenza a sostegno delle conclusioni riportate, bisogna tener conto che fanno riferimento a un campione limitato, sia in termini di numero che di contesto. Sono stati analizzati infatti solo casi di sustainable enterprise nate in Italia e questo potrebbe aver influenzato i risultati dell'analisi effettuata.

Inoltre nonostante i casi studio siano stati accuratamente selezionati tra un campione di oltre un centinaio di imprese, tenendo conto di diversi vincoli<sup>86</sup>, nella raccolta dei dati non è stato semplice trovare informazioni riguardanti le dinamiche che hanno portato alla costituzione degli stakeholder network. Più facile è stata la raccolta di dati riguardanti la tipologia di stakeholder network coinvolti e il loro ruolo sul processo di sviluppo del business.

Alla luce di quanto detto si può concludere che i risultati presentati in questa tesi forniscono delle prime potenziali indicazioni sulla costituzione degli stakeholder network e sulle key activities che supportano, ma non dovrebbero essere considerati definitivi. Si tratta infatti di una prima ricerca sull'evoluzione degli stakeholder network nelle sustainable enterprise, che rappresenta il primo step per approfondimenti futuri. Quindi è auspicabile che vengano condotte ricerche future sul tema, in modo da migliorare e irrobustire i risultati ottenuti. In particolare, sarebbe utile selezionare dei casi studio di sustainable enterprise che hanno sviluppato stakeholder network significativi differenti e che appartengono allo stesso settore, in modo da fornire una descrizione più precisa delle diverse tipologie di stakeholder network che possono supportare uno specifico settore. Inoltre un altro potenziale ambito di ricerca potrebbe essere la relazione tra le sustainable enterprise basate su innovazioni tecnologiche e gli stakeholder network. Infatti dall'analisi della letteratura è emerso un utilizzo maggiore degli stakeholder network per le imprese basate su innovazioni tecnologiche, e questo potrebbe risultare un interessante ambito di ricerca futuro. Un altro possibile tema che sarebbe interessante approfondire è il legame tra gli stakeholder network e le tensioni derivanti dalla *triple bottom line*. In letteratura manca un approfondimento a riguardo, e dai risultati di questa tesi emerge un legame tra i due fattori, che sarebbe interessante indagare (superamento delle tensioni legate alla triple bottom line grazie agli stakeholder network).

---

<sup>86</sup> Vedi paragrafo 3.1.3 *Selezione e sviluppo dei casi studio*

# APPENDICE

---

# Dati a supporto del modello di impatto delle reti sociali

**Tabella numero 1. Dati che supportano la dimensione *Visualizing***

2nd Order Themes      Citazioni Rappresentative

<p><b>Percezione bisogno</b></p>	<p>“Abbiamo studiato, dopo 4 anni di lavoro sul campo, ci siamo detti: di cosa c’è bisogno adesso? Allora secondo noi in questo momento c’era bisogno di innovare servizi per queste persone ... Poi abbiamo scelto i settori” <b>Lorenzo Allevi</b></p> <p>“Io e Luciano ci troviamo ogni giorno, abbiamo deciso di fare housing sociale temporaneo” <b>Lorenzo Allevi</b></p> <p>“Per l’housing sociale l’idea è venuta a me e a Luciano, poi ho preso io la palla per sviluppare l’operatività” <b>Lorenzo Allevi</b></p> <p>“L’idea è nata diversi anni fa perché io lavoravo molto all’ estero e avevo molti colleghi che volevano visitare l’Italia, andando oltre le solite città Roma, Venezia, Firenze” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“Quando Milano ha vinto l’Expo, Petrini ha fatto un articolo sull’Espresso parlando di paradosso, di “Nutrire in pianeta, energia per la vita”, ma Milano che ha un parco agricolo di 50.000 ettari non è neanche in grado di nutrire se stessa ... “<b>Alessandro Cecchini</b></p> <p>“Da qui l’idea del progetto Nutrire Milano, supportato anche dal dipartimento di design del Politecnico di Milano e dall’università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo. L’obiettivo era quello di ricreare una sinergia rivitalizzando le relazioni tra la città e la campagna” <b>Paolo Bolzacchini</b></p>
<p><b>Inquadramento dell’idea</b></p>	<p>“C’era questo tarallino che dopo un po’ di tempo è esploso, tra i vari momenti che hanno contribuito a questa esplosione e una di questi è stata una sessione di coaching organizzata da degli amici”<b>AndreaMonti</b>“Il discutere con amici, conoscenti del mondo dell’innovazione o quanto altro, ha portato a sviluppare un’idea volta a portare il viaggiatore straniero direttamente a contatto con il territorio, prima e dopo il viaggio”<b>Andrea Monti</b></p> <p>“Ho iniziato a fare gli studi, a parlare con persone che facevano questo mestiere”<b>Andrea Monti</b></p> <p>“Abbiamo iniziato a parlare attraverso internet nel 2007 e l’idea è stata di un certo tipo, poi con il confronto con tutte queste persone, l’idea è cresciuta e migliorata e per esempio si è scoperto il problema di non costruire l’impianto a terra, perché ci sono molti altri sistemi senza sfruttare il terreno, soprattutto nella nostra zona dove il terreno è molto fertile”<b>Marco Mariano</b></p> <p>“Il mio blog esisteva già, è stato avviato per motivi personali, e l’ho usato per cercare partner, e così anche altri siti e blog, specializzati nel campo della sostenibilità ambientale e delle energie rinnovabili. I primi contatti hanno avuto luogo attraverso internet e sono stati quelli che hanno dato vita a tutto ciò che è accaduto dopo”<b>Marco Mariano</b></p> <p>“Varie interviste che abbiamo fatto all’inizio il milanese non sa che fuori dalla città c’è un parco agricolo, che ci sono dei posti veramente belli” <b>Paolo Bolzacchini</b></p>
<p><b>Identificazione opportunità</b></p>	<p>“L’opportunità a Torino è nata quando noi siamo andati in comune a Torino, per parlare di Micro, che era nata un po’ prima. Quindi ci conoscevano di già. In comune c’era un assessore molto valido Tricarico e un dirigente molto bravo, poi siamo tornati attraverso una persona che ci ha fatto incontrare. Noi abbiamo spiegato la nostra idea di risolvere una parte dei problemi dell’housing, a loro è piaciuta molto, hanno fatto uno scouting delle varie opzioni che avevano a Torino e ci hanno detto: sareste interessati a fare un progetto qui?”<b>Lorenzo Allevi</b></p> <p>“Abbiamo scelto questa cooperativa, perché uno dei membri di Solare Collettivo era anche membro della cooperativa Proteo” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“L’idea è nata diversi anni fa perché io lavoravo molto all’ estero e avevo molti colleghi che volevano visitare l’Italia, andando oltre le solite città Roma, Venezia, Firenze” <b>Andrea Monti</b></p>
<p><b>Ricerca di identità</b></p>	<p>“Nel frattempo abbiamo sviluppato una serie di riflessioni, non legati agli impianti, e abbiamo cominciato a discutere di come dare un’identità al nostro gruppo. Abbiamo deciso che, per portare avanti il progetto avevamo bisogno di stabilire un’associazione con lo scopo di aumentare la consapevolezza e la conoscenza per quanto riguarda lo sviluppo delle energie rinnovabili. L’associazione denominata Solare Collettivo è stata creata anche per essere più riconoscibili ”<b>Marco Mariano</b></p> <p>“Solare Collettivo è stato importante per capire la gente ha bisogno e per creare una rete di persone. Oltre al Web, era importante avere questa associazione dove le persone possono interagire reciprocamente”<b>Marco Mariano</b></p> <p>“Io e Alessandro ci siamo messi in macchina per tre mesi a girare per le aziende e capire cosa c’era. Abbiamo fatto il mercato che ci ha consentito di creare una fiducia da parte dei produttori. Perché uno arriva là, siamo SF, si va bene grazie ... Il mercato ci consente di avere un rapporto, avendogli dato il mercato e la possibilità di vendere, adesso possiamo chiamarli e chiedergli di partecipare ad altri progetti” <b>Paolo Bolzacchini</b></p>

## Tabella numero 2. Dati che supportano la dimensione *Funding resources*

### 2nd Order Themes      Citazioni Rappresentative

<p><b>Apporto risorse economiche</b></p>	<p>"Tutte le persone che erano interessate (40) sono diventate partner finanziari della cooperativa Proteo e la cooperativa ha deciso di utilizzare questo denaro per costruire un impianto fotovoltaico"<b>Marco Mariano</b></p> <p>"A partecipare al bando sono state la Fondazione Sviluppo e Crescita CRT, che ha messo gran parte delle risorse finanziarie (il 90% dei 14,5 milioni di euro complessivi)"<b>Mario Ferretti</b></p> <p>"Noi come Oltre cosa abbiamo fatto: un progetto di real estate che è stato Via Ivrea 24, che c'è ancora, ma è vuota. Aveva il compito di acquistare l'immobile e di ristrutturarlo, circa 15 milioni di euro di cui 14 milioni la fondazione CRT, 1,2 milioni noi" <b>Lorenzo Allevi</b></p> <p>"Abbiamo iniziato a organizzare degli incontri per spiegare il progetto, abbiamo cercato di dargli una forma concreta, infatti stava aumentando il numero di persone interessate ad esso e c'era gente semplicemente disposta a fare soldi per costruire l'impianto fotovoltaico"<b>Marco Mariano</b></p> <p>"Nel progetto promosso da SF, finanziato da Fondazione Cariplo, Comune di Milano e Parco Agricolo Sud"<b>Alessandro Cecchini</b></p>
<p><b>Apporto conoscenza</b></p>	<p>"Abbiamo fatto il business plan con gli studenti del politecnico"<b> Andrea Monti</b></p> <p>"Sia il Poli che Mind The Bridge sono stati nei momenti di supporto"<b> Andrea Monti</b></p> <p>"Abbiamo iniziato a seguire questo percorso che si chiama Innovits, gestito da volontari e manager per dare supporto alle start up"<b> Andrea Monti</b></p> <p>"Andrea mi ha contattato per il progetto in veste di fornitore di contatti, visto che tu hai conoscenze nella provincia, chi può essere interessato a questa cosa"<b> Sara Pezzati</b></p> <p>"Mi occupo tutt'ora di promozione del territorio attraverso un portale locale per il quale non faccio altro che la giornalista online sostanzialmente. Questo è il lavoro che facevo prima e che continuo a fare part-time"<b> Sara Pezzati</b></p> <p>"Il pallino della promozione territoriale ce l'ho sempre avuto, avevo seguito anche un corso sulla programmazione turistica, proprio improntato sul discorso del territorio e delle sue risorse"<b> Sara Pezzati</b></p> <p>"Quindi nell'approfondire la conoscenza è capitato di approfondire la conoscenza con altri conoscenti e una di questi era Sara, che abbiamo contattato per informazioni sull'agenzia di viaggio delle cugine"<b> Andrea Monti</b></p> <p>"Il mio amico era quello più IT quindi ha fatto quella parte"<b> Andrea Monti</b></p> <p>"La DOC è 25 anni che si occupa di gestioni sociali prevalentemente di servizi e impegnative di turismo sociale"<b>Mario Ferretti</b></p> <p>"Ci sono stati anche dei progetti con focus sul disagio, anche al di fuori del comune di Torino, oltre ai servizi educativi all'interno delle città, organizzare meeting per giovani con ragazzi palestinesi e israeliani"<b> Mario Ferretti</b></p> <p>"La DOC ha due linee economiche, le gestioni dirette: gestioni di strutture aperte al turismo sociale e in più facciamo servizi educativi, come scuola Natura"<b> Mario Ferretti</b></p> <p>"Open011, che è un progetto che si basa su una residenzialità breve, perché è un ostello, però ha anche tutta una serie di sale comuni molto ampie, che vengono date per le attività di Open011 curate da noi, ma anche per attività di altri soggetti, ha questa funzione pubblica"<b> Mario Ferretti</b></p> <p>"Sul comune di Torino, l'esperienza di Open era quella più simile"<b> Mario Ferretti</b></p> <p>"Il bando è un bando aggregato, quindi nessuna banca, nessuna finanziaria tipo Oltre Venture poteva partecipare perché non aveva i requisiti tecnici, sia dal punto di vista di gestione sociale, che da un punto di vista di gestione alberghiera e dei servizi da offrire e quindi la cooperativa DOC è entrata perché se non ci fosse stata, la CRT non avrebbe potuto acquistare l'immobile, se Oltre Venture si fosse presentato da sola con la CRT non avrebbe avuto i requisiti per partecipare al bando, perché non aveva le competenze per gestire"<b> Mario Ferretti</b></p> <p>"Alla fine si sono affidati alle cooperative bianche cunesi come atteggiamento di fornitore dei servizi: avevi un interlocutore che ti poteva dire quale era la forma di cooperativa più adatta, come scrivere lo statuto, c'è stato quindi un affiancamento, perché scrivere lo statuto per una cooperativa non è semplice. Vengono coinvolte queste persone poi in cambio veniva versata una quota all'associazione, come quando vai al Caf, una cosa molto simile o come quando assumi la badante, qualcuno che sa come si fa e ti aiuta nel processo"<b> Gianluca Ruggieri</b></p> <p>"Quindi conoscendo la nostra inesperienza, abbiamo iniziato un periodo di riflessione su come sviluppare la nostra cooperativa, con qualche consulente di Confcooperative. Infatti Confcooperative specialmente in Trentino dispone di una rete che gestisce le cooperative storiche elettriche e per questo avevano un'idea di come sviluppare il nostro percorso"<b> Marco Mariano</b></p> <p>"Il supporto più grosso lo abbiamo avuto da SF, Roberto Burdese, Buttignol che è ancora segretario"<b> Alessandro Cecchini</b></p> <p>"Cerchiamo di lavorare con i produttori per lo studio e consapevolezza della loro realtà"<b> Alessandro</b></p>

	<p><b>Cecchini</b>  “Produttori coinvolti in questa realizzazione” <b>Paolo Bolzacchini</b></p>
<b>Apporto risorse umane</b>	<p>“Io, questo mio amico e nel frattempo si era unita anche una socia, amica da venti anni” <b>Andrea Monti</b>  “Stefano è stato coinvolto nel estate 2012, è stata un po’ la prima persona con cui mi sono confrontato, ho pensato a lui perché tra i miei amici era quello che aveva già gestito delle iniziative imprenditoriali e mi sembrava per carattere e tipologia un’ottima sponda sulla quale confrontarsi, una persona molto analitica e molto studiosa. Se gli dai un argomento se lo studia e ti porta tutto quello che esiste a riguardo. Un amico, avevamo fatto il master insieme al MIP, nel 2004-2005” <b>Andrea Monti</b>  “Io in DOC ci lavoro da 15 anni e poi c’è Maria Teresa Rossi che è presidente di DOC e di Sharing che ha partecipato a tutta la fase di progettazione” <b>Mario Ferretti</b>  “Poi dopo un anno è intervenuto anche Andrea” <b>Lorenzo Allevi</b>  “Io sono stato coinvolto perché ero in una serie di reti varie, tra cui quella dei gruppi di acquisto equosolidale, l’associazione Co-Energia” <b>Gianluca Ruggieri</b>  “Alcune persone che sono state coinvolte nell’atto fondativo venivano da altre associazioni come da ASPO Italia (associazione di studio del picco del petrolio) e altre venivano dal percorso di Co-Energia, che nasce da una serie di gruppi di acquisto eco solidale che dicono: va bene abbiamo lavorato sul cibo, sui vestiti, adesso proviamo a lavorare sull’ energia” <b>Gianluca Ruggieri</b>  “Tutti i componenti del gruppo iniziale di Retenergie erano e sono parte di reti indipendenti e così hanno proposto alle loro reti questo progetto” <b>PinoTebano</b>  “Abbiamo usato tutte le nostre reti di riferimento e quindi il numero di persone è aumentato” <b>Marco Mariano</b></p>

**Tabella numero 3. Dati che supportano la dimensione *Concept improvement***

*2nd Order Themes*      Citazioni Rappresentative

<b>Sviluppo del concept</b>	<p>“E con lui stavamo fino alle 3 di notte via skype per definire chi era questo Buddy, cosa faceva. Quindi è stato un momento introspettivo di cosa vuoi fare di questa idea” <b>Andrea Monti</b>  “C’è stato un tavolo di progettazione, c’è stato scambio con tutti i partner, c’è stato molto confronto tra noi, Oltre e CRT e lo studio di architettura coinvolto direttamente da Oltre per immaginare gli spazi” <b>Mario Ferretti</b>  “Noi abbiamo messo la parte tecnica che poi è stata strategica ... Oltre si è occupata della parte finanziaria” <b>Mario Ferretti</b>  “So we have established strict thresholds about how to work and about which technology to utilize, developing an ethical code” <b>Marco Mariano</b>  “E poi abbiamo fatto le Filiere: del pane, perché il mercato ci ha permesso di capire cosa mancava nel mercato” <b>Alessandro Cecchini</b>  “Quindi abbiamo fatto degli esperimenti sulle filiere degli ortaggi e negli ultimi anni sono riorite queste aziende grazie al progetto, ai GAS e ad altre cose sono ripartiti con queste coltivazioni” <b>Paolo Bolzacchini</b></p>
<b>Estensione valori</b>	<p>“Cerchiamo costantemente di applicare i principi del turismo responsabile rappresentati in Italia dall’Associazione Italiana Turismo Responsabile. Questi sono in linea con i criteri del Global SustainableTourism” <b>Andrea Monti</b>  “Abbiamo sviluppato molto anche il contenuto e lo spirito interagendo con i soci di AITR. Loro fanno una serie di attività che vanno da training sul mondo del turismo responsabile, a sessioni di educational, quindi in zone o strutture che rispecchiano i principi di turismo responsabile a programmi di lavoro congiunti. ATR lancia ogni anno dei tavoli congiunti di lavoro, adesso stiamo collaborando su quello dell’ospitalità Italia, l’idea è uno scambio di idee, di proporre nuove pratiche, di cercare di confrontarsi su cosa funziona e cosa no. Sempre nell’ottica di fare educazione su un tipo di turismo diverso. Campus scuola per operatori turistici, non per il turista. Per scegliere le strutture più idonee e pratiche di buona condotta” <b>Andrea Monti</b>  “Quello che è stata accennata dal bando come richiesta e poi è stata molto spinta da noi è stata la parte ambientale, su cui noi abbiamo lavorato molto” <b>Mario Ferretti</b>  “Con tutte le difficoltà che può portare scrivere in un bando che vogliamo utilizzare vernice catalitica, poi noi non l’abbiamo scritto per vincere un bando, ma perché ci credevamo e poi l’abbiamo utilizzata dappertutto ... questi sono valori nostri che mettiamo nella progettazione” <b>Mario Ferretti</b>  “Avere un soggetto che da sempre favorisce l’assunzione di giovani e quindi si è rivolto a un target giovanile” <b>Mario Ferretti</b>  “Parlando con le persone che avevano fatto parte di questa associazione fin dal primo giro si individua la forma di cooperativa come la più adatta e si fa il giro delle associazioni cooperative” <b>Gianluca Ruggieri</b>  “Nasce dalla consapevolezza che serve un ente economico, non solo volontaristico come l’associazione,</p>



	<p>qualcosa che stia in piedi dal punto di vista dei conti. Viene creato questo gruppo iniziale di 12 persone, che sono i soci fondatori” <b>Gianluca Ruggieri</b></p> <p>“L’idea non ha avuto solo uno scopo etico, ma anche uno economico. Uno dei principi ispiratori era che si poteva fare qualcosa di meraviglioso anche con un obiettivo economico” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Così abbiamo iniziato a pensare di creare una società, ma i costi fissi di gestione erano alti. Non eravamo sicuri se fondare una nuova organizzazione o no. Ed eravamo ancora meno sicuri se optare per una soluzione a scopo di lucro o una no profit per sviluppare gli impianti fotovoltaici. Allora cosa fare? Replicare lo stesso modello o fondare una nuova organizzazione?” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Questa scelta ha rappresentato un passo in avanti dall’idea di produrre semplicemente energia da fonti rinnovabili. Quattro o cinque di noi, dopo la prima esperienza con Solare Collettivo e l’impianto con Proteo, hanno discusso l’idea di fondare una nuova società con l’obiettivo di creare un nuovo sistema di gestione dell’energia” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Si è passati da un’impostazione no-profit a logiche di finanziamento differenti” <b>Alessandro Cecchini</b></p>
<b>Risoluzione tensioni</b>	<p>“Quindi noi abbiamo fatto anche una scelta di qualità tagliando fuori delle opportunità di business. Ci sono state molte discussioni sulla selezione, per es. adesso noi abbiamo messo i viaggi in moto: è giusto? Qualcuno dice a la moto: se uno è da solo anzi che portarsi dietro un SUV o una macchina grossa va in moto, è un modo di viaggiare diverso, all’aperto. Sono cose dove non c’è il giusto e il sbagliato io penso che ci sono discussione giuste che abbiamo risolto con queste linee guida” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“All’inizio abbiamo discusso tantissimo sui Buddy volontari, perché ci piacciono molto, ma fanno perdere un sacco di tempo, quindi o promettono cose che non faranno mai e che non hanno mai fatto” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“Abbiamo discusso varie volte la figura del Buddy, ma che poi varie volte è cambiata, un po’ per motivi legali, diventava difficile vendere il tempo di una persona, che non avesse una qualifica per potersi fatturare il suo tempo come guida, come accompagnatore, all’inizio ci immaginavamo una figura più romantica, persone che volontariamente avrebbero prestato il loro tempo per amore del territorio” <b>Sara Pezzati</b></p> <p>“C’è un ipotesi di crowdfunding su cui stiamo lavorando riguardo a grandi impianti eolici, quindi una taglia superiore rispetto a quella con cui abbiamo mai lavorato e si baserebbe solo sulla produzione” <b>Gianluca Ruggieri</b></p> <p>“Stiamo discutendo tra di noi. Questo dibattito è in corso” <b>Giancarlo Meinardi</b></p>

#### Tabella numero 4. Dati che supportano la dimensione *Scaling resources*

2nd Order Themes      Citazioni Rappresentative

<b>Integrazione risorse economiche</b>	<p>“Per ora noi soci stiamo andando in investimento sulla cosa, dedicandoci gratuitamente” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“La cooperativa investe anche se la società ha bisogno di investimenti” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“Le quote dei vari soci sono state poi liquidate da CRT nella vendita, perché ora il proprietario non è più Ivrea24, ma un fondo immobiliare” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“Ora l’immobile è di proprietà di un fondo immobiliare chiuso di proprietà di cassa deposito e prestiti si chiama fondo Piemonte C.A.S.E., promosso da Cassa Deposito e Prestiti, la gestione è affidata a un sgr la REAM di Torino ed è partecipata dal 40% da CRT e dal 60% da CDP e noi paghiamo l’affitto mensilmente anticipato” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“I membri possono contribuire con il capitale sociale o il prestito sociale. Il prestito sociale è un contratto per uno o due anni con un interesse fisso del 3% per quest’anno. Quando facciamo un nuovo progetto, le persone possono partecipare in questi due modi. All’inizio c’era solo il capitale sociale. Ora, gran parte del contributo finanziario si è spostato verso il prestito sociale. Quindi chiediamo ai nostri membri di equilibrare i loro interventi, in quanto il capitale sociale è meglio per la cooperativa: i tempi di ritorno sono più lunghi e la sua valutazione dipende dal rendimento” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Noi apprezziamo per ragioni pratiche e ideali la disponibilità dei membri a lavorare gratuitamente” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Il 70% dei soldi viene dai nostri membri come capitale sociale o prestito” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Per il resto l’attività del cda è basata sulla lavoro volontario nel senso che abbiamo un rimborso annuo di 6000 euro per nove persone quindi 500 euro a testa, con questi ti paghi il rimborso delle spese di quando ti muovi, quindi c’è una quantità di lavoro non remunerato, però per il resto le cose stanno in piedi” <b>Gianluca Ruggieri</b></p> <p>“Banca Etica ha fatto una grande indagine prima di prestarci una grande quantità di denaro e poi ci hanno sponsorizzato in molte occasioni” <b>Marco Mariano</b></p>
--	---

	<p>“Abbiamo qualche appassionato interessato a investire qualcosa, che vorrebbe anche lavorare, qualcuno che viene da Alpitur” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“Adesso abbiamo tutta una serie di consulenze che facciamo all’associazione stessa, a Banca Intesa, a privati che ci portano reddito” <b>Alessandro Cecchini</b></p>
<b>Integrazione conoscenza</b>	<p>“Dal punto di vista legislativo ci siamo dovuti arrangiare, per fortuna ci ha aiutato un altro amico che poi è entrato dopo nella società nella parte legale, la cugina della socia ha un’agenzia di viaggio, quindi ci siamo un po’ arrangiati” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“La cooperativa a queste persone deve dare della formazione” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“La cooperativa investe in know-how” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“For the wind energy we are fortunate to have an associate who has the expertise on the topic because it is his work” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“I membri mettono a disposizione la loro esperienza” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Con Caldana, un tour operator di Brescia storico, c’è un bello scambio, ci si vede alle fiere, si scambiano consigli e questo dovrebbe essere un po’ più strutturato” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“L’altra cosa che stiamo facendo è quella di creare una rete di tecnici qualificati” <b>Gianluca Ruggieri</b></p> <p>“il progetto e l’idea è quella di avere una rete di tecnici e di aziende qualificate con cui firmiamo delle convenzioni per cui noi gli facciamo di fatto la parte commerciale e loro ci riconoscono una percentuale del loro guadagno” <b>Gianluca Ruggieri</b></p> <p>“Per gli aspetti tecnici utilizziamo dei consulenti esterni, specialmente nel campo dell’idroelettrico e dell’eolico, dove sono richieste delle competenze molto specifiche che noi ancora non abbiamo” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Se non avessimo avuto SF, con il direttore amministrativo e non mi avesse detto lui di fare questa cosa, io non sapevo nemmeno cosa dovevo fare” <b>Alessandro Cecchini</b></p>
<b>Integrazione risorse umane</b>	<p>“Ci ha aiutato un altro amico che poi è entrato dopo nella società nella parte legale” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“Tutto il personale che lavora al progetto è della cooperativa DOC” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“Uno dei primi bacini da cui sono stati selezionati i Buddies è stata AITR che già raccoglieva al suo interno una serie di realtà di questo tipo” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“All’inizio abbiamo cercato molto noi i Buddies, siamo partiti dalle amici, dalle conoscenze. Un po’ dal web, ma più dalle conoscenze, proprio per l’idea di selezionare persone adatte” <b>Sara Pezzati</b></p> <p>“Abbiamo sempre lavorato sulle reti esistenti e ci siamo appoggiati al mondo dei gas, al mondo dell’agricoltura biologica e tutti i componenti del gruppo iniziale di Retenergie facevano e fanno parte di reti autonomamente e quindi hanno ribaltato sulle proprie reti questa proposta” <b>Marco Mariano</b></p>

## Tabella numero 5. Dati che supportano la dimensione *Stakeholders Empowerment*

2nd Order Themes      Citazioni Rappresentative

<b>Diffusione valore socio-ecologico</b>	<p>“I Buddy che ci piacciono hanno spesso conosciuto un altro Buddy hanno visto questo aspetto di rete e di network e si sono appassionati” <b>Sara Pezzati</b></p> <p>“I Buddy professionisti hanno piccole associazioni oppure fanno la rete o sono una cooperativa” <b>Sara Pezzati</b></p> <p>“Noi abbiamo una convenzione con Trenta spa, una grande società che fa parte del gruppo dolomiti e che tra quelle che abbiamo conosciuto ci sembra quella più etica e quindi abbiamo fatto questa convenzione per cui c’è la possibilità per i soci di Retenergie di avere delle convenzioni favorevoli” <b>Gianluca Ruggieri</b></p> <p>“Noi lavoriamo anche con associazioni come per esempio la ATMO (Associazione per il trapianto di midollo osseo Onlus)” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“Il servizio di doposcuola è offerto da una associazione che collabora con noi ed è aperto sia ai bambini delle famiglie residenti a Sharing che per quelli che vengono da fuori ed è gratuito per tutti” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“Noi abbiamo una collaborazione con la cooperativa arcipelago che è una cooperativa di psicoterapia” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“Noi siamo i connettori. Per noi è anche abbastanza facile andare a individuare le possibili associazioni interessate. Il sostegno scolastico lo facciamo con la O.P. ONLUS ed è più facile che venga qui invece che cercarsi una sede in questo quartiere per aprire, questi sono in parte volontari, non tutti, alcuni sono dipendenti dell’associazione” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“Data la difficoltà di sviluppare questa soluzione da soli abbiamo deciso di partecipare al progetto chiamato Rescoop. Verrà creata una cooperativa che venderà l’elettricità prodotta da produttori</p>
--	---

	<p>selezionati su criteri ecologici (come noi) e poi questa energia verrà venduta ai membri della cooperativa, che non sono quindi solo i nostri membri a questo punto” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“C’è una convenzione apposta con il comune, sono 23 camere quelle delle città di Torino, poi ci sono anche per altri comune che hanno visto questa opportunità” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“L’ingaggio delle persone è molto importante, noi inviteremo tutti al ristorante, li faremo conoscere e gli chiediamo, voi che cosa sapete fare? Che cosa vorreste fare? E poi valutiamo” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“Il dopo scuola è nato proprio da una richiesta delle scuole del quartiere per poter avere questo servizio” <b>Mario Ferretti</b></p> <p>“Abbiamo messo su una serie di filiere e un rapporto con gli agricoltori” <b>Paolo Bolzacchini</b></p> <p>“Il mercato ci consente di avere un rapporto, avendogli dato il mercato e la possibilità di vendere, adesso possiamo chiamarli e chiedergli di partecipare ad altri progetti” <b>Alessandro Cecchini</b></p> <p>“Abbiamo fatto il mercato che ci ha consentito di creare una fiducia da parte dei produttori” <b>Alessandro Cecchini</b></p> <p>“Si sono create delle relazioni, una rete. Da gente che ha negozi, le persone che vengono al mercato” <b>Paolo Bolzacchini</b></p> <p>“Con Mi.cibo lavoriamo con la Cascina Sant’Alberto che produce pane filiera, una delle idee che vista la posizione alle porte di Milano era far nascere lì una piattaforma per la distribuzione e minimo spazi per piattaforma ortofrutticola anche se prodotti della parte agricola sud di Milano non sono tantissimi, ma un progetto di piattaforma logistica c’è. C’è bisogno di fare intermediazione” <b>Alessandro Cecchini</b></p> <p>“L’obiettivo è quello, lavorando in concerto con altre aziende agricole, di creare una specie di hub logistico, cioè creare un punto di raccolta e di commercializzazione di prodotto slow food (così possiamo semplificare) partendo dalla produzione orticola” <b>Paolo Bolzacchini</b></p> <p>“L’amministratore delegato di quest’azienda è uno che ha lavorato per anni nel WWF, quindi molto competente” <b>Alessandro Cecchini</b></p> <p>“Fornire servizi per le piccole aziende agricole di Milano, non sono in grado di gestirli da soli ... fare sistema per permettere alle piccole aziende milanesi di arrivare ad una massa critica” <b>Alessandro Cecchini</b></p> <p>“Quest’azienda qui è quella che secondo noi dovrà servire come modello replicabile, creandone due o tre uguali” <b>Alessandro Cecchini</b></p>
<b>Gestione progetti</b>	<p>“Abbiamo avuto questi membri che hanno individuato questo progetto, ne hanno parlato con noi e noi abbiamo fatto tutte le valutazioni tecniche e economiche” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Se costruiamo un impianto in un luogo specifico sostenuto dalla popolazione locale, è più semplice trovare il denaro necessario per l’impianto” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Noi gestiamo centralmente, come consiglio di amministrazione, gli impianti in Piemonte, mentre in Emilia Romagna e in Lombardia i progetti provengono da iniziative di gruppi cooperativi locali” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Un esempio è l’impianto fotovoltaico costruito a Milano con l’aiuto del DES, che hanno trovato il posto, l’installatore e il denaro” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Noi abbiamo sempre cercato di promuovere la costituzione di nodi locali, quindi il fatto che localmente si costituissero un gruppo, idealmente poteva essere un gruppo che sposasse un singolo progetto e se ne facesse portatore sul territorio” <b>Gianluca Ruggieri</b></p>
<b>Visibilità</b>	<p>“Quello che è funzionato meglio è stato il rapporto con alcuni travel designer, alcune agenzie selezionate che cercano il prodotto come il nostro, perché il cliente lo cerca” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“Quindi abbiamo creato delle relazioni in Inghilterra Danimarca, Stati Uniti, Svezia, Germania e le stiamo incrementando per cercare di vendere tramite questi distributori” <b>Andrea Monti</b></p> <p>“È stato fatto tutto un lavoro tramite internet e una serie di siti e blog che avevano già un loro pubblico, hanno recepito l’idea e l’hanno trasmessa al loro interno” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Abbiamo continuato a farci conoscere tramite internet, partecipare a delle fiere, abbiamo sfruttato ognuno le nostre reti di riferimento e il numero di persone è aumentato” <b>Marco Mariano</b></p> <p>“Per esempio per il salone del gusto, tutti i delegati di terra madre vengono qui. Collaborazioni sia sul fronte commerciale hotel, che la parte degli appartamenti” <b>Mario Ferretti</b></p>

## Approfondimento sulle tensioni

Approfondimento sulle tensioni generate durante il sustainable entrepreneurial process dei quattro casi analizzati. La soluzione di alcune di questi tensioni è riconducibile all'utilizzo degli stakeholder network.

### FindYourItaly

Nella tabella di seguito vengono riportate le tensioni individuate nel processo di FYI.

Citazioni	Tipo tensione	N°	Risoluzione
<p>"Abbiamo fatto un paio di cambiamenti. Soprattutto sulla figura del Buddy che all'inizio era più una figura fantastica: qualunque persona poteva essere Buddy"</p> <p>"All'inizio abbiamo discusso tantissimo sui Buddy volontari, perché ci piacciono molto, ma fanno perdere un sacco di tempo, quindi o promettono cose che non faranno mai o che non hanno mai fatto"</p> <p>"Ci sono state delle discussioni sul Buddy, quanto lo vogliamo puro? Cioè tanto più puro è tanto meno da servizio"</p> <p>"Abbiamo discusso varie volte la figura del Buddy, ma poi varie volte è cambiata, un po' per motivi legali diventava difficile vendere il tempo di una persona che non avesse una qualifica per potersi fatturare il suo tempo come guida"</p>	Mission	1	Tramite discussione tra i membri del team si è giunti a una più rigida selezione dei Buddy volontari (Stakeholder Network)
<p>"Ci sono state molte discussioni sulla selezione, per es. adesso noi abbiamo messo i viaggi in moto: è giusto? Qualcuno dice a la moto: se uno è da solo anzi che portarsi dietro un SUV o una macchina grossa va in moto, è un modo di viaggiare diverso, all'aperto"</p> <p>"Avevamo un bellissimo resort in Cilento che alla fine tira e molla, tira e molla, per una serie di motivi abbiamo deciso di non prenderlo, anche se era una buona struttura, ma per realtà che non erano proprio così sostenibili dal punto di vista ambientale, abbiamo lasciare stare. Poi non escludiamo la possibilità di integrare realtà che non sono sostenibili al 100%, ma che dimostrano un impegno in questo senso"</p>	Mission	2	Tramite discussione tra i membri del team si è giunti alla risoluzione delle tensioni (Stakeholder Network)

### Retenergie

Nella tabella di seguito vengono riportate le tensioni individuate nel processo di Retenergie.

Citazioni	Tipo tensione	N°	Risoluzione tensione
<p>"È emerso il problema di non costruire l'impianto a terra, perché ci sono molti altri sistemi che non sfruttano il terreno, soprattutto nella nostra zona dove il terreno è molto fertile"</p> <p>"Noi abbiamo sempre fatto impianto fotovoltaici su tetto, è ovvio che se tu fai impianti a terra di grandi dimensioni il beneficio che puoi avere in termini di rendimento dell'investimento è maggiore. Però noi abbiamo sempre rifiutato di fare impianti a terra, abbiamo un codice etico che dice che noi gli impianti a terra non li facciamo, a meno che capiti che il terreno sia degradato o sia una discarica, allora si può ragionare. È una scelta consapevole della compagine sociale, non è un insuccesso, ma qualcosa che si sa fin dall'inizio"</p>	Mission	1	Discussione con persone più esperte (Stakeholder Network)

<p>“Così abbiamo iniziato a pensare di creare una società, ma i costi fissi di gestione erano alti. Non eravamo sicuri se fondare una nuova organizzazione o no. Ed eravamo ancora meno sicuri se optare per una soluzione a scopo di lucro o una no profit per sviluppare gli impianti fotovoltaici. Allora cosa fare? Replicare lo stesso modello o fondare una nuova organizzazione?”</p>	Mission	2	Discussione con i fondatori (Stakeholder Network)
<p>“Il dato negativo è il fatto che c'è molto lavoro che non viene pagato e per alcuni può essere un problema”</p>	Mobilizzazione risorse umane	3	Non risolta
<p>“Nel 2009 abbiamo iniziato a richiedere concessioni idroelettriche, con la speranza di concludere rapidamente le questioni burocratiche, ma tutta la questione idroelettrica si è rivelata più complessa di quanto pensassimo, e quindi non abbiamo ancora chiuso le due concessioni che avevamo aperto nel 2009 e nel 2010. Poi sono emersi anche altri problemi in questi due stabilimenti e quindi probabilmente queste concessioni non si chiuderanno più”</p>	Mission	5	Non risolta
<p>“Si tratta di impatto piccoli a basso impatto ambientale, ma solo perché sono piccoli hanno una bassa redditività e senza incentivi non sappiamo se siamo in grado di portarli avanti. La produzione di energia da fonti rinnovabili in piccoli impianti fotovoltaici è antieconomica, non c'è nulla da fare. Noi (cioè fondatori e membri) siamo sostenitori di una produzione di energia con piccoli impianti per motivi etici (impatto ambientale e concentrazione di energia)”</p> <p>“Perché i nostri membri vogliono costruire solo piccoli impianti per una questione etica e ecologica”</p> <p>“È evidente che la scelta di costruire un piccolo impianto, invece di un grande impianto ha un costo. Costruire questo impianto sotto condizioni ecologiche ha un costo. Il nostro profitto è limitato, quindi è molto sensibile al cambiamento della normativa”</p> <p>“Progetto dell'eolico che stiamo portando avanti non è un piccolo impianto, se puntiamo su grandi impianti allora è possibile già oggi lavorare senza incentivi”</p>	Mission	6	Discussione con i fondatori (Stakeholder Network)
<p>“Ora il governo ha dato una grande possibilità alle cooperative: la possibilità di produrre e vendere l'energia. Esiste il problema dei numeri, sono necessari 10000 membri e grandi impianti”</p>	Mission	7	Partnership con altre cooperative (Stakeholder Network)

## Sharing

Nella tabella di seguito vengono riportate le tensioni individuate nel processo di Sharing.

	Tipo tensione	N°	Soluzione tensione
<p>“Il bando è un bando aggregato, quindi nessuna banca, nessuna finanziaria tipo Oltre Venture poteva partecipare perché non aveva i requisiti tecnici, sia dal punto di vista di gestione sociale, che da un punto di vista di gestione alberghiera”</p>	Mission	1	Partnership con DOC (Stakeholder Network)
<p>“Siamo andati anche dalla cassa depositi e prestiti a chiedere i soldi, perché in quel momento aveva fatto partire il fondo per l'housing sociale, 2 miliardi di euro, però secondo loro non eravamo eleggibili per il finanziamento perché loro facevano solamente housing di tipo residenziale”</p>	Mobilizzazione risorse finanziarie	2	Partnership con CRT (Stakeholder Network)
<p>“Devo stare su un mercato che ha delle difficoltà, se tu vieni da noi ti può capitare che il comune mandi delle persone che sono veramente in difficoltà”</p> <p>“Noi però non possiamo non stare sul mercato, quindi quello</p>	Mission	3	Creazione di una community di utenti (Stakeholder Network)

che tentiamo di fare è di spigare a tutti il progetto, quindi se vieni qui non ti diciamo che è un hotel, ma un progetto di housing sociale, facciamo questi servizi”			
“Però la gestione di una società su un solo progetto che ha questa redditività così bassa non funziona. Anche dal punto di vista della gestione economico- finanziaria”	Mobilizzazione risorse finanziarie	4	Sviluppo altri progetti simili a Sharing
“Noi però come Oltre un anno fa abbiamo ridotto le nostre quote, ora dovremmo avere solo il 15%, e la cooperativa DOC 85%. Perché noi vogliamo espanderci in tutta Italia per fare questo tipo di attività. La cooperativa DOC essendo di Torino preferiva rimanere a Torino e abbiamo deciso di separarci, perché il nostro compito è proprio quello di far partire delle start up e dopo quattro cinque anni una volta raggiunto il breakeven uscire”	Mission	5	Fondazione di Gastameco srl

## Mi.Cibo

Nella tabella di seguito vengono riportate le tensioni individuate nel processo di Mi.Cibo.

	Tipo tensione	N°	Soluzione tensione
Ci sono stati problemi anche dentro l’associazione, perché questo è un passo importante. Si è passati da un’impostazione basata su logiche di no-profit e, soprattutto, di finanziamento a logiche differenti. Anche perché non ci sono più i finanziamenti. Anche all’interno dell’associazione (nota: SF Italia) c’è un retaggio per cui l’associazione non può essere “economica”, ma deve essere un’associazione tout court: non tocca i soldi, non li vede nemmeno. C’è stata una diatriba all’interno dell’associazione e, per fortuna, è emersa una visione più coerente con quanto stavamo facendo noi.	Mission	1	Dibattito interno a Slow Food (Stakeholder Network)
Quando eravamo in largo Marinai d’Italia andava benissimo, c’erano dei numeri che sono il doppio di quelli di adesso. Quando ci hanno spostato hanno rischiato di mandare all’aria un sacco di aziende che erano cresciute. C’è gente che ha perso il 70% del fatturato trasferendosi da una parte all’altra.	Mobilizzazione risorse finanziarie	2	Rete produttori e consumatori (Stakeholder Network)

# FindYourItaly – Interviste

---

*Intervista a Andrea Monti, CEO – FindYourItaly*

*Data: 10 novembre 2014.*

*Durata: 1 ora e 23 minuti.*

L'idea è nata diversi anni fa perché io lavoravo molto all'estero e avevo molti colleghi che volevano visitare l'Italia, andando oltre le solite città Roma, Venezia, Firenze. L'idea è rimasta lì negli anni e nel frattempo ho fatto carriera in una multinazionale informatica finché un po' il volere di mettersi in proprio, un po' il discutere con altri amici, conoscenti del mondo dell'innovazione o quanto altro, a un'idea volta a portare il viaggiatore straniero direttamente a contatto con il territorio, prima e dopo il viaggio. Qualcosa che vuole fare emergere la persona sul territorio prima della destinazione stessa. Nostro mantra è che l'Italia è bella perché sono belli gli italiani, sono creativi, passionali, socievoli ... abbiamo iniziato a costruire questa rete di Buddy, di persone che conoscevamo direttamente o erano conoscenze differite con le quali abbiamo iniziato ad interfacciarci che sono un po' gli operatori turistici granulari che sono un po' fuori dal turismo mainstream chiamiamoli operatori turistici indipendenti che possono dare l'offerta al viaggiatore molto più particolare, customizzata e far conoscere di più il territorio al viaggiatore, diverso dai luoghi comuni. Questa è l'idea di base. Siamo partiti con tutte le difficoltà normative.

Idea avuta all'estero, due anni fa ho detto basta. C'era questo tarallino che dopo un po' di tempo è esploso, tra i vari momenti che hanno contribuito a questa esplosione e una di questi è stata una sessione di coaching in cui cercavano delle cavie per i nuovi coach che dovevano prendere il patentino (avevo degli amici che organizzavano queste sedute). Allora mi hanno chiesto riguardo alla mia condizione lavorativa, sei contento, però c'era questo tarlino che mi portavo dietro, allora abbiamo lavorato su questo tarlino ed è venuta fuori la possibilità di farlo diventare qualcosa di più. Quindi questo è stato un po' il pallino che ha dato inizio al tutto, ne ho parlato poi con un amico che ha fatto con me il master al MIP. Abbiamo iniziato a seguire questo percorso che si chiama Innovits, gestito da volontari e manager per dare supporto alle start up. Adesso sono entrato nel board di Innovits perché il feeling è stato molto forte e poi alla fine del percorso di tutoring ci sono degli investitori che scelgono l'idea migliore e noi abbiamo vinto 2 anni fa, e sono rimasto a collaborare con loro. Quindi parallelamente a questo percorso c'è stato quello di Mind The Bridge che è una società negli Stati Uniti e siamo arrivati a marzo-aprile dell'anno scorso ci siamo detti sì l'idea c'è, abbiamo definito un po' le cose, buttiamoci. Io, questo mio amico e nel frattempo si era unita anche una socia, amica da venti anni, giornalista, lei ha fatto content management, quindi ha fatto la parte di contenuto. Il mio amico era quello più IT quindi ha fatto quella parte. Quindi noi siamo partiti. Problematiche legali - fiscali, perché essendo noi tour operator, la scelta del modello di business è stata quella dell'agenzia di viaggi – tour operator, c'è il problema delle licenze, questa cosa ha delle difficoltà intrinseche, perché per esempio il tour operator deve avere una sede in un locale separato da altre attività di business, quindi il co-working non va bene, ci deve essere un ufficio. Quindi abbiamo affittato un ufficio al Poli pagando di più del co-working. Piuttosto che serve l'assicurazione, e una polizza fideiussoria e questo è giusto perché il viaggiatore deve essere tutelato però ci sono costi aggiuntivi. Non ultimo noi siamo start up innovativa, quindi quando abbiamo richiesto la licenza di tour operator ci hanno questionato la cosa. Dicono la start up innovativa non può essere tour operator. Perché quando tu ti scrivi come start up innovativa fai una dichiarazione delle attività immediata al registro delle imprese, mentre la normativa del turismo, delegata alle regioni e quindi poi alle province, prevede che sia io provincia a doverti dare all'inizio delle attività con la scia, quindi tu sei fuori legge, devi cambiare il codice ateco e ti mando l'intimazione di

multa, quindi voi immaginate andare in motorizzazione come di fa la patente e abbiamo fatto cinque settimane con la provincia che ci mandava intimidazioni di multa. Poi quando dicono vai all'estero. Quindi noi visto che ci interessava valorizzare l'idea sull'Italia e stare in Italia, abbiamo approfondito la normativa, abbiamo aperto poi su Milano.

Incubatori vi hanno aiutati?

Nessun incubatore ha potuto aiutarci perché questa cosa qua è molto specifica come settore del industria, dal punto di vista legislativo ci siamo dovuti arrangiare. Poi per fortuna un altro amico che poi è entrato dopo nella società nella parte legale, la cugina della socia ha un'agenzia di viaggio, quindi ci siamo un po' arrangiati. Abbiamo chiamato in regione. Abbiamo approfondito la normativa delle start up innovative. In regione Lombardia ci hanno detto la normativa è abbastanza chiara, poi è più facile gestire problematiche in realtà come Milano che 2-3000 agenzie, che non in province più piccole dove aprono una agenzia all'anno e quindi anche loro sono un po' meno ferrati. Detto questo siamo riusciti a partire, nel frattempo stavamo lavorando sulla parte web, sul sito. Perché cmq l'iniziativa era partita inizialmente un'iniziativa BTC, poi con l'utilizzo di canali come il travel design, travel consultant, queste figure più di intermediario. L'altra cosa che abbiamo iniziato a fare subito è stata quella di raccogliere i fornitori, il contenuto. Quindi abbiamo iniziato a parlare con agriturismi, fornitori di esperienze. Abbiamo aperto ad aprile del 2013, ad ottobre abbiamo avuto la licenza, a marzo-aprile 2014 abbiamo aperto il sito e abbiamo iniziato a vendere. Il tema della sostenibilità. sia come Innovits. Per la licenza abbiamo dovuto assumer un direttore tecnico agenzia di viaggi. Quindi una serie di vincoli, anche questo quindi è un tema delle professioni più specialistiche che hanno un loro regolamento, un loro esame, diverso da regione a regione. Tutte normative abbastanza frammentate e frammentarie. Siamo anche entrati in associazione con l'associazione italiana turismo responsabile. Abbiamo sviluppato molto anche il contenuto e lo spirito interagendo con i soci di AITR. Loro fanno una serie di attività che vanno da training sul mondo del turismo responsabile, a sessioni di educational, quindi in zone o strutture che rispecchiano i principi di turismo responsabile a programmi di lavoro congiunti. ATR lancia ogni anno dei tavoli congiunti di lavoro, adesso stiamo collaborando su quello dell'ospitalità Italia, l'idea è uno scambio di idee, di proporre nuove pratiche, di cercare di confrontarsi su cosa funziona e cosa no. Sempre nell'ottica di fare educazione su un tipo di turismo diverso. Campus scuola per operatori turistici, non per il turista. Per scegliere le strutture più idonee e pratiche di buona condotta. C'è ASTA che fa una serie di corsi, che cercano di fare leva su esperienze che tendenzialmente sono iniziate nel Sud del mondo e via via vengono riportate anche in occidente.

Avete scelto subito di essere tour operator?

Abbiamo studiato un po' i modelli, abbiamo scartato subito le associazioni perché hanno un loro scopo quando nascono per rimanere piccole e limitate. Quelli che fanno un'associazione per eludere di fatto, tutta una serie di normative, e poi hanno dei comportamenti che trascendono il piccolo e lo spirito dell'associazione locale, ci sembrava scorretto. L'altra alternativa era quella di avere dei modelli di intermediazione, di pubblicazione, diversi dalla compravendita. Noi come tour operator compriamo e poi rivendiamo, in alternativa ci sono molti portali che pubblicano solo delle offerte e poi non fanno nulla, questo a noi era sembrato più scalabile più automatico, ma meno di valore, poco differenziante. Mentre i nostri Buddy sono tutte persone con le quali abbiamo un rapporto diretto e sulle quali facciamo anche selezione. L'obiettivo non è avere mille Buddy, ma averne 100 bravi. Il cliente deve essere contento.

L'idea è cambiata durante il tempo?

Abbiamo fatto un paio di cambiamenti. Soprattutto sulla figura del Buddy che all'inizio era più una figura fantastica: qualunque persona poteva essere Buddy, poi ognuno dava quello che poteva, chi non faceva la guida turistica non lo poteva fare, ma può suggerire itinerari sul sito, può mandare foto. In realtà è andata poi via via specializzandosi, abbiamo una selezione per quello che è il Buddy volontario, quindi chi vuole



mettere dei contributi sul sito, lo può fare, dietro un controllo da parte nostra. E chi invece è un Buddy professionista da proprio il servizio. Abbiamo eliminato quella figura tipica che è l'amico di mio cugino,.. abbiamo eliminato la parte più crowd, ma meno professionale. In ottica di servizio ci siamo concentrati più su un'ottica di professionisti.

I Buddy professionisti?

Hanno un contratto di fornitura con noi, di prodotto e di servizio. In realtà sono due categorie o chi mi fornisce un posto dove dormire, quindi un albergo o un bed&breakfast, o chi fornisce un servizio che è la caccia al tartufo o la guida. Sono quantomeno partita iva, sono quasi tutti di più, persone che ci vivono con questa attività, loro hanno piccole associazioni oppure fanno la rete o sono una cooperativa. Nelle marche c'è una cooperativa che fa tutte le escursioni, Il ponticello. L'altro cambiamento è quello di dedicarci di più al B2B, quello che abbiamo visto e testato è che molte persone, vanno sul sito, leggono, lo studiano, ma poi non comprano direttamente, ci chiamano, ci scrivono, vogliono tanto un contatto, una consulenza. Perché quando compri un viaggio classico come la gita a Roma sai cosa è, il canyon in Garfagnana hai sempre qualche domanda da fare, mi dai i vestiti? Non me li dai? A che ore devo essere lì? Allora questa metodologia è poco scalabile sul web, perché ti serve un call-center e devi proporre non tanto di vendere, ma di chiamare. Quindi anche il nostro sito è poco da e-commerce è più da blog, è poco aggressivo dal punto di vista commerciale. Quindi abbiamo tante visite, i visitatori stanno anche tanto, ma poi sul sito comprano poco. Invece quello che è funzionato meglio è stato il rapporto con alcuni travel designer, alcune agenzie selezionate che cercano il prodotto come il nostro, perché il cliente lo cerca. Il cliente che va un po' fuori dal noto ha: 40-45 anni, medio - alta cultura e capacità di spesa ed è un cliente che va ancora in agenzia o comunque che non compra di impulso, perché su edreams compro il week end a Roma la settimana a Garfagnana, mi informo, chiedo, quindi avere un contatto con un agente nostro, crea il trust e gli faccia un po' da consulente sta funzionando. Quindi abbiamo creato delle relazioni in Inghilterra Danimarca, Stati Uniti, Svezia, Germania e le stiamo incrementando per cercare di vendere tramite questi distributori, che sono un po' una rete di vendita nostra. Pro e contro: facciamo meno lavoro noi, è ovvio che bisogna riconoscere qualcosa come lavoro a loro, però c'è molta più customizzazione, quindi risolvi un problema loro e fai più felice il cliente.

Ci sono dei verticali molto forti su alcune tematiche come la bici, la camminata alpina, questo è un po' il nostro target, che va ancora un po' in agenzia, si affida a un consulente, soprattutto se si affidano a un brand conosciuto si fidano.

Rapporto con i Buddies? Sono loro a cercare voi o il contrario? C'è una componente innovativa da parte di chi vi gravita intorno che poi voi utilizzate/incrementate?

Si. All'inizio li abbiamo cercati molto noi, siamo partiti dalle amici, dalle conoscenze. Un po' dal web, ma più dalle conoscenze, proprio per l'idea di selezionare persone adatte. Adesso abbiamo 25 candidati che dobbiamo ancora selezionare, perché si sparge la voce, un Buddy ne porta un altro, ... siamo in ritardo con lo smaltimento delle candidature.

Propongono aspetti diversi del business o un posto diverso?

La cosa principale è il contatto con il cliente finale. Il gestire il cliente finale. Faccio una cosa, ti faccio vedere un posto che so che piace al cliente finale, ti porto in un posto particolare, ma soprattutto ti faccio vivere un'esperienza particolare.

Aspetto locale che è sempre rimasto un po' fuori dal macro turismo. Adesso stiamo arrivando forse con la diffusione della tecnologia a una crescita di questo turismo esperienziale del 5-10%. I Buddy che ci piacciono hanno spesso conosciuto un altro Buddy hanno visto questo aspetto di rete e di network e si sono appassionati per quello o perché sperano di trovare chi da voce alla bassa moggia che è una valle vicino a Bologna, dove non ci andrà mai nessuno se non spieghi che esiste. Quindi qualcuno si sente un po' parte di questa campagna di rivalutazione. Tanti ci scrivono e purtroppo non potendo fare servizi turistici si

allontanano da un aspetto solo volontario cioè di scrivere e raccontare sul sito che è un peccato, quindi a fare la parte più di education, di diffusione di promozione del luogo, ma senza aspetto di business.

Buddy in base a cosa vengono selezionati?

Il primo criterio è l'empatia, la capacità di accoglienza, di saper relazionarsi, quindi ovviamente gli aspetti professionali sono un must. Poi la capacità di fare rete sul territorio, il Buddy che ci dice come ci capitato veramente, questo Buddy ci dice che non può parlare al telefono perché dice che lui il telefono non lo usa mai, comunichiamo via e-mail. Comunicazione via e-mail mi fa pensare che già di suo non sei uno molto empatico, infatti tutte le mail sono molto professionali, che va bene, ma non mi dai quel qualcosa in più. E una delle ultime cosa che ci ha detto è stata: e ma me non va tanto bene che mi vendete insieme ad altre esperienze, vorrei essere venduto da solo. Allora vai sul sito vetrina, paghi 100euro, ti fai pubblicare. Quindi cercava proprio un'altra cosa. Coerenza con il territorio, magari anche castelli 5 stelle lusso, però un castello storico, attenzione all'utilizzo delle fonti di energia, attenzione alla gestione dei collaboratori, discorso del fare rete, tutte realtà che già di loro si spingono per la promozione del territorio, dei prodotti tipici, ed è un po' questo insieme di criteri. Uno dei primi bacini da cui sono stati selezionati è stata ITR che già raccoglieva al suo interno una serie di realtà di questo tipo. Quello che purtroppo capita è che il turista ci chiede ancora o le destinazioni tradizionali o da poco abbiamo anche cambiato il sito dando evidenza alle esperienze, metteremo in vista le 500 attività che facciamo. Abbiamo 450 attività da 80 fornitori e circa 120 strutture ricettive. Buddy sul sito ce ne sono una 50, con altri 30 che sono in via di selezione. Ci sono delle esperienze dove l'attività di per se è carina, però il Buddy ci ha chiesto di non venir messo sul sito con la faccia, anche perché è una persona che gestisce poco l'informatica. Il Buddy ha senso se arriva scrive, racconta qualcosa, e chatta con i clienti. Se invece è uno che accende il computer una volta alla settimana, posso anche mettere la foto, ma poi non scrivi mai, se qualcuno ti chatta non rispondi.

Non abbiamo fatto una associazione diretta Buddy – Esperienza pacchetto venduto, che invece fanno altri. Invece abbiamo costruito separatamente le due cose, dove puoi dormire e se tu titolare mi piaci sei anche Buddy e se tu promotore di esperienza sei in grado mi fai anche il Buddy, con i consigli sul sito, altrimenti fai quello che sai fare, la guida diciamo.

Questa associazione non l'avete fatta perché?

Ci sembrava limitante. All'inizio abbiamo discusso tantissimo sui Buddy volontari, perché ci piacciono molto, ma fanno perdere un sacco di tempo, quindi o promettono cose che non faranno mai e che non hanno mai fatto, oppure per esempio c'era questo altro ragazzo mio collega che continuava a mandarci contenuti sulle pasticcerie Como – Milano sulla tratta in bici.

Fatturato?

Noi questo anno pensiamo di fare tra i 60.000 euro di ricavi, dove abbiamo anche dei contributi dalla camera di commercio di Pavia, l'anno prossimo puntiamo a farne qualche centinaio di migliaia. Questo dipende dagli accordi con i distributori che stiamo discutendo in questi giorni. Sono appunto distributori o la grossa agenzia danese o il tour operator italiano che però non ha l'Italia a catalogo per esempio. Mentre anche qua c'è un discorso investimenti che agevola la crescita sulla quali siamo un po' scettici nel senso che un modello un po' manuale come il nostro spaventa molto l'investitore. I feedback che abbiamo avuto sono stati, molto bello, tu ci guadagnerai, ma io no, perché non riuscirò a venderlo 10 volte tanto. Quindi stiamo andando avanti senza, perché l'investitore mordi e fuggi ci interessa relativamente. Niente venture capital, niente BA che pensa di fare 10 volte tanto e quindi si butta su tutte le piattaforme iper-automatiche. Diverso abbiamo qualche appassionato interessato che vorrebbe anche lavorare, qualcuno che viene da Alpitur, però su questo tipo di intervento ci fa piacere, ma non ci cambia la vita, perché operativamente siamo più o meno a posto, stiamo assumendo un sales manager, 30 000 euro in più non ti cambiano la vita. Questo anno l'unica pagata è il direttore tecnico agenzie di viaggio, lei tra l'altro è molto brava, la parte costruzione itinerari e vendita pacchetti la fa lei. Sara la parte contenuto e selezione Buddy. Mentre l'anno

prossimo arrivando a quel volume che auspichiamo riusciamo a raggiungere il break-even, perché comunque i costi sono molti bassi. Per ora noi soci stiamo andando in investimento sulla cosa, dedicandoci gratuitamente. Vedo meglio adesso che la macchina operativa funziona, mi cerco un altro lavoro, però in tanto so che le richieste arrivano.

I clienti ci sono?

La parte web ci ha un po' deluso, tante visite, ma pochi venduti. L'idea e il racconto piace a tutti. Il cliente italiano probabilmente si organizza da solo o cerca di spendere di meno, quindi va su Groupon. Soprattutto per il week-end. I clienti e i fornitori esteri sono entusiasti. Abbiamo iniziato in Danimarca settimana scorsa e abbiamo già venduto due viaggi, i tedeschi ci hanno messo sul catalogo dell'anno prossimo e hanno acquistato una cosa per ottobre e forse una per marzo. Anche i distributori americani e inglesi con i quali stiamo iniziando a collaborare dicono che è proprio quello che cercavano. Se noi siamo nati con l'idea dell'estero. Perché gli dai quel servizio che l'italiano un po' si fa da solo. Invece mediamente l'estero ha più voglia di farsi coccolare, ha più capacità di spesa. Quindi poi comprano il prodotto tipico quando sono sul posto e un servizio aggiuntivo. Porti valore veramente al territorio (comprando attività in più direttamente quando sei in vacanza).

E quanti clienti?

Noi abbiamo avuto circa 60 passeggeri adesso, che in realtà è il numero autunnale, noi abbiamo iniziato a vendere ad aprile, ma le persone compravano per settembre- ottobre. Invece adesso ci stanno comprando marzo-ottobre dell'anno prossimo.

Ritorniamo al processo di nascita, c'era anche una componente di insoddisfazione?

C'era anche componente di insoddisfazione nel senso che ho fatto 18 anni in multinazionale e vedi che comunque ti resta poco alla fine, fai tante cose, tante fatte bene, fai carriera, ma poi l'obiettivo finale è fare profitto il più possibile, che è un po' poco dal punto di vista valoriale. Quindi le due cose sono collegate, sicuramente il fatto che fossi in una realtà di informatica tradizionale che era un po' in crisi, avevamo cambiato 3 AD mondiali, facendo un po' di confusione, senz'altro ha contribuito a far decrescere un po' l'entusiasmo. Mi sono guardato un po' in giro e ho ritrovato il tarlino, questi colleghi esprimevano questo bisogno inevaso in cui era possibile infilarsi, ho iniziato a fare gli studi, a parlare con persone che facevano questo mestiere, abbiamo fatto il business plan con gli studenti del politecnico, abbiamo approfondito. Io ho cominciato a lavorare su questa cosa continuando a lavorare due anni fa', estate 2012, anche l'episodio del coaching è avvenuto in quel periodo. Quello che è emerso da queste due sedute di coaching è stato: come ragiono io di solito per capire se una cosa è fattibile, faccio un piano, qual è il mio passo, iniziare a parlare o qualcuno del turismo, capire come funziona il mercato, un approccio molto razionale e quindi abbiamo iniziato a fare questo. Abbiamo iniziato con Stefano che era appunto il primo socio ad analizzare i dati.

Stefano è stato coinvolto come amico?

Stefano è stato coinvolto nell'estate 2012, è stata un po' la prima persona con cui mi sono confrontato, ho pensato a lui perché tra i miei amici era quello che aveva già gestito delle iniziative imprenditoriali e mi sembrava per carattere e tipologia un'ottima sponda sulla quale confrontarsi, una persona molto analitica e molto studiosa. Se gli dai un argomento se lo studia e ti porta tutto quello che esiste a riguardo. Un amico, avevamo fatto il master insieme al MIP, nel 2004-2005. Quindi nell'approfondire la conoscenza è capitato di approfondire la conoscenza con altri conoscenti e una di questi era Sara, che abbiamo contattato per informazioni sull'agenzia di viaggio della cugina, sempre estate 2012, e lei dopo averci pensato un po' ha detto a noi interessa, voglio partecipare. Lei in particolare ha e aveva un lavoro part time poco interessante e si è buttata in questa iniziativa. Da lì abbiamo iniziato a fare qualche concorso per start up, per buttarci sull'idea, in particolare uno prevedeva un supporto quello di Innovits e un altro ci siamo arrivati per caso perché cercavamo un ufficio in cui banalmente incrociare i primi Buddy ecc. e a Pavia c'era questo polo

tecnologico che aveva iniziato a fare queste sessioni con Mind The Bridge. Sede legale a Pavia, quella operativa a Milano. Quindi sia il Poli che Mind The Bridge sono stati nei momenti di supporto, di incontro, di scambio. Più Innovits che Mind The Bridge. Più Innovits perché è gestita in ottica molto volontaria da persone appassionate di innovazione e di start-up, quindi con loro ci trovavamo una volta ogni 15 giorni per verificare le ipotesi del modello, verificare gli avanzamenti, c'era anche un tutor, che nel caso specifico era una persona di Firenze, la cui moglie gestisce un agriturismo, quindi con la sensibilità giusta e un'altra persona molto studiosa di metodologie di start-up. E con lui stavamo fino alle 3 di notte via skype per definire chi era questo Buddy, cosa faceva. Quindi è stato un momento introspettivo di cosa vuoi fare di questa idea e MTB è molto carino ma molto più tradizionale diciamo, quindi si ti insegna tre cose base. Poi ci hanno portato anche in America, è andato Stefano. In questa scuola dove si riprendono tematiche di business modelling. Era proprio diverso l'approccio tra quello europeo e quello americano. Americano semplifica, molto e-commerce, web, mentre nel mondo europeo c'è molta più costruzione dietro. Banalmente le due presentazioni sono totalmente diverse. (... 45.17). più interazioni con Innovits, abbiamo fatto business model Canvas.

MTB che tipo di supporto vi ha dato?

Noi abbiamo un po' finito, il nostro interesse per andare in America è praticamente zero. Quelli che collaborano più con MTB sono quelli che hanno tecnologia che può essere sviluppata là, servono tanti soldi e quindi ci si butta. Noi stiamo puntando più all'Inghilterra da cui abbiamo avuto buoni riscontri, abbiamo una tavola con Google Campus, cerchiamo di andare lì ogni tanto. E quindi diciamo che l'aiuto di MTB su un prodotto come il nostro non l'abbiamo trovato. Poi colpa anche nostra.

Invece gli inglesi che tipo di aiuti vi danno?

Noi siamo

Per avere la sede operativa qui pagate un affitto al PoliHub?

Sì. Ci troviamo bene, loro sono sempre disponibili, noi cercavamo solo un ufficio. Il PoliHub non ha un'esperienza verticale sul turismo. Se vai a Bologna o Trento c'è molto più know-how proprio.

Tu che tipo di formazione hai?

Io ho fatto economia, sempre con tanta passione per l'informatica, quindi ho fatto un software di turbo pascal per la tesi e poi ho fatto revisione contabile, ma imparando anche i processi informativi dietro al revisione contabile. Poi ho fatto il controller implementando dei software di rapporti in Bracco.

Sulla presentazione con Innovits compare Henry Potter che era uno dei colleghi che aveva manifestato quel bisogno inespresso.

Pre-figuratore di viaggio: spiegava anche l'innovazione della start up innovativa, portare il tour operator online dando la possibilità di customizzare i viaggi. Questo è quello su cui dobbiamo fare un grosso lavoro, passo avanti, perché funziona, ma l'usabilità è complicata. Ci sono dei semilavorati che fanno cose simili e vorremmo semplificarlo ancora. Questo invece che era stato fatto in java lo abbandoneremo proprio, dovremmo investirci tanto per produrre cose che in parte già esistono. Il configuratore è una cosa molto bella e molto carina, lì però bisogna investire anni uomo per l'usabilità, ci sono cose simili, il problema è che devi portartelo a casa, devi farti venire voglia di giocarci, raccogliere feed-back, migliorarlo. Quasi un'altra start up, faccio il configuratore di viaggio e poi ci faccio tutto. Ci sono un paio di start up interessanti che fanno cose simili, noi abbiamo preso la strada più del prodotto, siamo meno tecnologici e più di prodotto.

Reazioni amici, famigliari?

Mia moglie non sa usare il computer, lei fa restauro mobili, abbiamo provato a coinvolgerla. Lei ha seguito un po' tutto il percorso, mi aveva visto entusiasta all'inizio del lavoro nella multinazionale americana, poi tornavo a casa alla sera sempre più incavolato e stufo e aveva visto anche il tarlino, perché comunque questo aspetto di parlare con il territorio e di scoprire è una cosa che abbiamo sempre fatto insieme. Quindi quello lo ha visto come abbastanza normale e naturale. Mi sostiene abbastanza poi nelle scelte. Gli

amici e gli altri un po' di tutto. Di solito di dividono in si che bello, ti aiuto, ti metto in contatto con e quelli che non sanno di cosa stai parlano.

Hanno influenzato il processo?

Non lo so. C'è un articolo molto interessante scritto da Ali Mese che è un ragazzo che è passato in Italia e ho conosciuto e ha scritto un articolo che ha avuto molto successo, lui ha fatto una start up che non mi sembra che abbia avuto poi molto successo, ma questo articolo ha raccontato il suo passaggio, lui è uscito da Mckinsey per fare una cosa di software e questo articolo raccontava appunto delle pressione sociale e del comportamento, che ho trovato anche io molto vero, perché soprattutto in una multinazionale (1:07) sono due piani completamente diversi, quindi un primo passaggio è quello di uscire dalla logica, dell'etichetta della casellina e entrare nella logica del contenuto, faccio una cosa che voglio fare e che mi piace, prima ancora della logica dei soldi, guadagnare o non guadagnare, ma prima ancora sono executive manager applicator director.. sono nulla, sono un gruppo di amici e questo qua è il passaggio molto forte, e qui c'è l'amico che lo capisce e l'amico che non lo capisce. Quindi c'è quello che t guarda un po' stranito, però a distanza di due anni gli amici che mi guardavano straniti, uno vuole entrare in società, un altro vuole farmi fare un consulenti per farmi guadagnare un po' per poter investire questi soldi, un altro mi ha portato un sales manager per cui se hai una tua coerenza nel percorso di vita, il fatto che tu faccia una start-up o altro, è quello che in quel momento dovevi fare. Chiaro che è una scelta da matti se la pensi con i criteri del mondo moderno. Un posto fisso, un ufficio, però ho la segretaria, ho la macchina. Questo è il passaggio ancora prima di quello economico secondo me, più mentale. E si fa', qui comunque l'avere delle persone che ti supportano aiuta molto, in ambiente ostile penso sia difficile da gestire.

Come è stato l'impatto sulla società?

Ci sono quelli che ti vedono e capiscono chi sei, e quelli che cercano di prenderti un po' le misure: stai scherzando o è un gioco, o è una cosa seria, quanto hai già fatturato, quante persone siete. Questo passaggio è avvenuto tramite i primi concorsi che abbiamo fatto. Poi noi abbiamo vinto green travel a Londra alla bit e ci ha dato più esposizione (1.9), abbiamo partecipato a una manifestazione a Roma, dove anche lì c'erano diverse centinaia di persone. Tanto più ti fai vedere, più acquisisci una credibilità. Noi adesso abbiamo abolito qualsiasi tipo di contest, stiamo guardando i bandi di gara per le imprese, perché andare vincere 50000 euro di servizi di marketing, fa anche piacere, ma stai in ballo due gironi, vai lì, ti prepari e non lavori. Ci piace più l'idea della piccola – media impresa che non della start up.

In questi contesti c'è stato qualche aiuto, qualche stimolo positivo?

Tanti stimoli positivi da parte dei Buddy e del territorio, dove tutti ti dicono a finalmente qualcuno che investe sul piccolo. Tante altre start up o fornitori comunque che si appassionano all'idea. Una cosa che è un po' mancata, questo riguarda un po' la mia sensibilità perché io lavoro come delegato Italia start up sulla open innovation e le grosse aziende non tutte sono pronte. Io faccio il volontario sia in Innovits sia in Italia star up che è l'associazione che quest'anno si è dotata di sei consiglieri per portare avanti delle tematiche. Una delle cose che mi fa piacere quando funzionano e mi fa arrabbiare quando non funzionano è quando io parlo con il grosso tour operator, aiutami, perché è comodo a te, fai del bene all'imprenditorialità che esiste. Invece molti ancora sono in un'ottica: a cosa mi serve? Vedendo anche quando nella multinazionale avevamo delle piccole società di software ci riconosco molta superficialità, si tanto non mi serve, ce l'ho, lo faccio in casa. Invece deve proprio essere la leva per far ripartire un po' l'economia. Anzi che le tasse, ti sconto le tasse, ma devi aiutare una start up. Con un paio di questi stiamo lavorando e ci piace molto, perché più di tutti ci stanno guardando come una curiosità. Come Caldana tour operator di Brescia storico. C'è un bello scambio, ci si vede alle fiere, si scambiano consigli e questo dovrebbe essere un po' più strutturato.

Adesso siamo 5 soci, al posto di Stefano è venuto un altro socio IT, Elisa unica dipendente e poi collaborazioni sui social.

Ci sono state tensioni?

Direi di no, ci sono state delle discussioni sul Buddy, quanto lo vogliamo puro? Cioè tanto più puro è tanto meno da servizio, c'è il Buddy che non usa internet e quindi non risponde alle mail. Se vai a cercare 10 persone più particolari di Italia sono 10, devi sapere che nel business plan metti 100 viaggiatori l'anno. Quindi noi abbiamo fatto anche una scelta di qualità tagliando fuori delle opportunità di business. Ci sono state molte discussioni sulla selezione, per es. adesso noi abbiamo messo i viaggi in moto: è giusto? Qualcuno dice a la moto: se uno è da solo anzi che portarsi dietro un SUV o una macchina grossa va in moto, è un modo di viaggiare diverso, all'aperto. Sono cose dove non c'è il giusto e il sbagliato io penso che ci sono discussioni giuste che abbiamo risolto con queste linee guida e poi abbiamo seguito un criterio proposto da Sara: discutiamo, vediamo tutto e poi decidi tu. Quindi c'è molta delega sulla mia figura, io ho ancora la maggioranza assoluta della società. C'è questa dicotomia tra il profitto e il valore etico, la verità è che c'è un mondo in mezzo che si fa fatica da esplorare. Penso che si faccia fatica a capire cosa c'è in mezzo perché è lungo, se non funziona ci metti tre anni a scoprirlo. Forse questa parte della ricerca dell'equilibrio andrebbe un po' finanziata. Invece quelle che vanno sull'etico puro spesso sono assistenziali, no profit. Chi fa sul profit prende i soldi dal venture capital.

### *Intervista a Sara Pezzati Co-fondatore FindYourItaly*

*Data: 24 novembre 2014.*

*Durata: 25 minuti.*

Come sei entrata in contatto con FYI?

L'ideatore è Andrea, me ne aveva parlato un paio di volte senza entrare tanto nel merito, poi secondo me le cose nella vita non capitano mai per caso e nel momento in cui ero un po' in bilico sul mio lavoro e altri aspetti della mia vita, una fase del cambiamento. Era un momento particolare della mia vita: ero arrivata a 40 anni, tempo di bilanci ed è successa una disgrazia, mio padre in un anno si è fatto 5 interventi al cervello, e metti un po' in discussione tante cose della tua vita inclusi i tuoi rapporti personali. Visto come stavano andando le cose, io e il mio ex ci siamo separati e io mi sono ritrovata a 40 anni da sola, con un lavoro che non mi soddisfaceva più di tanto, della seria la vita ricomincia a 40 anni, ho detto: sai cosa c'è Andrea? Perché no! Io Andrea lo conosco da una vita, mi ha parlato di questa cosa, io mi occupavo e mi occupo tutt'ora di promozione del territorio attraverso un portale locale per il quale non faccio altro che la giornalista online sostanzialmente. Questo è il lavoro che facevo prima e che continuo a fare part-time. Noi come portale locale promuoviamo le manifestazioni del territorio di Pavia e provincia e più che altro il pubblico è di pavesi, ma l'intento era quella di promuoverli anche al di fuori dei confini provinciali, poi il sito è solo in italiano. Si promuovono piccole manifestazioni. Il pallino della promozione territoriale ce l'ho sempre avuto, avevo seguito anche un corso sulla programmazione turistica, proprio improntato sul discorso del territorio e delle sue risorse e Andrea mi ha contattato per il progetto in veste di fornitore di contatti, visto che tu hai conoscenze nella provincia, chi può essere interessato a questa cosa. Io prima di tutto. Quando è entrato un po' più nel dettaglio sono saltata dentro a piedi uniti, e gli ho detto guarda a me la cosa interessa, mi ci dedico, faccio part-time di qua e se per voi va bene, era appunto lui e Stefano che avevano incominciato a parlarne, una società non era ancora nata. Se la costituiamo vorrei farne parte.

Le tue esperienze precedenti sono state importanti in questo processo?

Sì, io adesso mi occupo della gestione dei contenuti, quindi continuo ad occuparmi di testi, del sito, continuo ad occuparmi sostanzialmente di promozione del territorio, anche se adesso lo faccio su larga scala, prima magari sentivo le pro loco di Pavia e provincia, adesso sento enti e fornitori. Adesso io seleziono fornitori e Buddy. C'è stata anche una parentesi di un'agenzia di viaggio, sempre grazie al corso di cui parlavo prima, era uno di quelli di formazione della regione con finanziamenti della comunità europea,

dove si prevedevano anche degli stage a fine percorso, io l'ho fatto in una agenzia di viaggio a Pavia e sono rimasta a lavorare per un po' con loro, creando dei pacchetti, però era una cosa un po' diversa, era il classico pacchetto turistico che si promuoveva sempre in ottica incoming, però erano cose molto meritate. Non erano cose proprio nella mia filosofia di vita. Era tutto un altro genere di turismo.

Formazione?

Io sono laureata in scienze naturali, poi è un po' tutto collegato. Ho iniziato a scrivere in ambito ambientale per un giornale locale, poi ho iniziato ad occuparmi di pubblicazioni relative all'ambiente e al territorio, guide del territorio, comunque sempre legati al territorio, l'ambito è un po' quello.

Durante il processo di sviluppo dell'idea e poi dopo l'entrata del mercato ci sono state delle tensioni?

Tensioni mai, idee discordanti sì, abbiamo discusso varie volte la figura del Buddy, ma che poi varie volte è cambiata, un po' per motivi legali, diventava difficile vendere il tempo di una persona, che non avesse una qualifica per potersi fatturare il suo tempo come guida, come accompagnatore, all'inizio ci immaginavamo una figura più romantica, persone che volontariamente avrebbero prestato il loro tempo per amore del territorio. Io su questa cosa, forse perché avevo già avuto contatti con le piccole realtà locali dubitavo un po' e poi per evoluzione logica alla fine i veri amanti del territorio che lo fanno a titolo gratuito sono pochi, e in realtà continuano a farlo a titolo assolutamente gratuito perché Buddy rimane una figura volontaria, ma lo fanno poi quei fornitori che bene o male poi sono rivendibili attraverso il nostro sito e lo fanno se vuoi per un interesse personale, ti promuovo il territorio veicolando quella che è la mia professionalità. Però fortunatamente di tensioni tra di noi non ne abbiamo mai avute.

Tensione tra parte economica e ambientale-sociale?

Noi siamo membri di AITR, quello che abbiamo raccontato anche a loro è che ci sono 8% dei turisti che sono responsabili e sposano la filosofia della sostenibilità in toto. Quello che noi cerchiamo di fare è quello di rendere più sostenibili quel restante 82%, con proposte che siano il più possibile sostenibili. Non siamo talebani sul turismo responsabile e sostenibile, quello che cerchiamo di fare è avere a bordo persone che sposano il più possibile la filosofia di ITR. Infatti da contratto richiediamo che siano strutture che fanno attenzione ai consumi energetici, che non sfruttano il territorio, ben integrate nel loro contesto, con prodotti a km 0 nel momento in cui vanno a somministrare dei pasti. Richiediamo una serie di attenzioni che non devono necessariamente essere certificate, ma più che altro devono avere una filosofia di vita e di economia. Tante politiche di gestione hanno costi più alti di quelle normalmente sostenute. Però fortunatamente fino ad ora abbiamo trovato collaboratori che in buona sostanza seguono queste buone prassi. Avevamo un bellissimo resort in Cilento che alla fine tira e molla, tira e molla, per una serie di motivi abbiamo deciso di non prenderlo, anche se era una buona struttura, ma per realtà che non erano proprio così sostenibili dal punto di vista ambientale, abbiamo lasciato stare. Poi non escludiamo la possibilità di integrare realtà che non sono sostenibili al 100%, ma che dimostrano un impegno in questo senso.

I Buddy sono tutti volontari?

Sì, la figura del Buddy non è remunerata in alcun modo. Sono al 90% nostri fornitori (albergatori,..) ti cito l'ultimo, perché siamo usciti con lui sabato, un tartufaio che ha una licenza per fare tartufi, ma non è un accompagnatore o una guida. Lui ci fa da Buddy perché ha una bellissima conoscenza del territorio, anche perché lavora all'ufficio del turismo. Come supporto lo fa assolutamente a titolo gratuito. Se qualcuno ci chiede informazioni o chiede direttamente a lui informazioni sull'oltre Po, lo indirizziamo a lui. Gli altri quella piccola percentuale restante sono blogger che in cambio hanno il link al loro blog sul post che mandano. Una sorta di scambio di attività. E poi ce n'è qualcuno, molto pochi, che lo fanno esclusivamente perché lo vogliono fare, non hanno un ritorno, sono proprio innamorati del territorio e lo vogliono raccontare a tutti i costi. Quindi a noi va solo bene.

La reazione di amici e parenti?

Mi vedono talmente contenti ed entusiasta della cosa che non possono che sostenermi. Io ci credo e continuo a dire ad Andrea che la cosa non può non funzionare. E se ancora non sta in piedi da sola, sappiamo dove non siamo ancora riusciti, nel marketing. Servono grossi investimenti, che non abbiamo ancora affrontato. A tutti gli effetti siamo ancora una start-up. Però del progetto siamo ancora tutti convinti e anche a nome degli altri, parenti e amici ci sostengono.

Impatto sul territorio e sulla società?

Io a volte mi commuovo quasi, perché parlo con delle persone che un po' non capiscono la potenzialità che hanno in mano e quando dico loro: guarda questa cosa qua si può vendere, perché la fai gratis? Sì, ma noi le degustazioni in cantina le facciamo gratis, va bene, non ti dico di spellare il turista, però se invece di fare solo la degustazione, racconti la storia della tua cantina, racconti come si fa il vino, ecc. e il costo della bottiglia che tu comunque apri alla fine lo metti fuori con una cifra onesta, tu vendi il tuo territorio, il tuo know-how, vendi il tuo prodotto, senza dover necessariamente sperare che alla fine la persona ti compri la bottiglia di vino. Il fatto di dare un valore alla filiera produttiva per alcuni è ancora una novità e sono contenti di volerlo fare, soprattutto con qualcuno che ci mette le forze per portarli all'estero. Loro altrimenti hanno una visibilità molto bassa. Altri non vedono l'ora di farlo e si attivano a livello locale in prima persona, che è quello che chiediamo a tutti i fornitori, per fare rete e nel momento in cui li contattiamo scoprono che c'è un tour operator che non è interessato solo a Firenze, Roma, Venezia, si commuovono loro e non gli sembra vero, così coinvolgono anche altre persone del territorio. Poi ci sono anche quelli che appena sentono la parola rete, drizzano le orecchie e ti dicono: perché ti devo nominare la concorrenza? Non hanno la sensibilità per capire che se sono un agriturismo con tre stanze e io ti voglio portare più persone, è logico che tre stanze nella tua zona non mi basteranno. Però la risposta mediamente è molto buona, sia perché non chiediamo nulla ai fornitori, non abbiamo né canoni di ingresso, né canoni annuali, il fatto di dare una vetrina a delle realtà che normalmente non vengono prese in considerazione dagli operatori turistici è comunque interessante per loro. A prescindere poi dal ritorno che potranno avere.

Voi collaborate anche con associazioni locali e cooperative sociali?

Sì, in ? abbiamo proprio una cooperativa sociale che lavora come piccolo tour operator, all'estero con le sue forze non sarebbe mai arrivata e ci fa da referente locale per le proposte sia di questa cooperativa che di altre strutture ricettive. Le realtà come questa sono diverse, l'importante è che attraverso o un operatore del settore o un'associazione che lo possa fare, perché poi il problema è quello della fatturazione. Noi compriamo i servizi e li rivendiamo. Se è un'associazione culturale no profit, ci da una mano a titolo gratuito a segnalare le sue cose, ma non possiamo comprare l'attività come associazione culturale no profit perché abbiamo dei giri fiscali che non tornerebbero. Però se loro hanno attivato delle collaborazioni con degli operatori locali lo possiamo fare.

Sono gli stessi Buddy che propongono delle esperienze diverse sul territorio o siete voi che le chiedete?

Nella maggior parte dei casi sono i fornitori che ci contattano direttamente, negli ultimi mesi stiamo ricevendo tante candidature, più che altro di strutture ricettive che ci hanno scoperto e si auto-candidano, noi a tutti i fornitori chiediamo sempre la possibilità di essere messi in contatto con realtà locali che propongono delle esperienze, perché siamo focalizzati su forme di turismo esperienziale. Quindi a chiunque si candidi richiediamo un contatto dei loro collaboratori. Queste realtà hanno capito che se voglio avere successo su questo mercato diverso dal solito, devono proporre qualcosa di diverso dal solito. Sono già attive e collaborano. Per es. abbiamo contattato una struttura e ci ha suggerito: il birraio che fa la birra artigianale, il caseificio che fa una sorta di percorso sensoriale didattico, sia per adulti che per bambini e la guida specialistica ambientale che fa diverse proposte, anche con kayak,. In alcuni posti una micro rete la troviamo già, in altri casi siamo stati noi a suggerire per es. c'è una realtà qui in oltre Po che si è messa a coltivare lavanda, lo fa da poco, realizza olio essenziale di lavanda internamente alla sua azienda agricola,



però fino adesso si è posta come agriturismo, allora le abbiamo suggerito, con tutte le assicurazioni del cose: vieni a raccogliere le lavande con noi? Tu vai lì le raccogli e vai a casa con la tua boccettina di olio essenziale. Allora ci siamo messi lì insieme a loro e abbiamo costruito un'esperienza che è finita in un pacchetto che vendiamo. Ogni tanto facciamo proprio da consulenti.

### *Intervista a Stefano Tazzi Co-fondatore di FindYourItaly*

*Data: 27 novembre 2014.*

*Durata: 15 minuti.*

Come è iniziata la sua avventura in Find Your Italy?

Iniziata su invito di Andrea Monti che è venuto a cercami, me l'ha raccontata e me l'ha proposta, siccome sono una persona che si è sempre occupata di web, la cosa mi piaceva, mi interessava, per cui ho detto proviamo! Iniziata per sfida, per mettersi in discussione, serve ogni tanto. Io mi sono occupato di web in modo specifico dal 2000 al 2009, prima come responsabile informatico in una società di consulenza a Pavia, poi ho avuto io una mia azienda dal 2004 – 2009, adesso faccio consulente in un ramo più tradizionale in una società di logistica, faccio sistemi gestionali. Sempre come consulente mi sono occupato della parte web. Andrea era venuto a propormi qualcosa che c'entra con le mie competenze. Quindi ho detto: mi interessa, è compatibile con le mie attività, perfetto, proviamo.

Come mai un anno fa ha deciso di lasciare?

Per conflitto di interessi con altre mie attività

Famigliari amici l'hanno supportata?

Indifferenti, tengo abbastanza separate le due cose, mi hanno supportato in quanto prendeva molto tempo e mi trovavo a lavorare di sabato e di domenica.

La cosa importante di Find Your Italy è stato il mettersi in discussione, è stato carino il fatto di approcciare questo nuovo ambiente delle start up.

## Retenergie – Interviste

---

### *Intervista a Gianluca Ruggieri co-fondatore e vicepresidente di Retenergie*

*Data: 6 giugno 2014.*

*Durata: 57 minuti.*

Processo di fondazione?

Il processo di fondazione era quello che si raccontava nel video: Marco Mariano che faceva il contadino all'epoca, che aveva questi capannoni su cui voleva fare l'impianto fotovoltaico non tanto per guadagnarci dei soldi lui, ma per costituire questa onda che stava crescendo e che all'epoca era molto di nicchia ed era il 2007 (non sicuro). Lui aveva un blog e scrive sul blog chi ha voglia di mettere dei soldi per fare un impianto fotovoltaico e allora c'è un gruppo di persone che si raccoglie dietro questa iniziativa, non per forza gente che si conosceva. Ci fu un'aggregazione di persone, in modo casuale. Dopo di che si è fatta tutta una valutazione tecnica e valutò che i capannoni di Marco non erano quelli più adatti per tutta una serie di motivi, che non ho approfondito, comunque alla fine non hanno fatto l'impianto da lui, l'hanno fatto sul tetto di una cooperativa che si chiama Proteo e che si occupava all'epoca di raccolta differenziata, hanno fatto un impianto di 20 kilowatt e hanno speso 100 000 euro per l'impianto. L'idea era che la Proteo aveva

un beneficio dall'energia che consumava direttamente e gli incentivi pagati servivano per ripagare l'investimento fatto. Fu un'esperienza molto positiva.

Avete coinvolto qualcuno con competenze, avete fatto un business plan?

All'inizio sono stati fatti semplicemente delle analisi dei flussi di cassa annuali (io non c'ero all'epoca) che probabilmente sono state fatte sulla base di dati che ti davano gli installatori: quando chiedi un preventivo per impianto fotovoltaico ti viene fatta un'analisi della producibilità e ti viene detto quanto vai a produrre annualmente, un'analisi molto semplice, tenendo conto che l'associazione che si era costituita aveva costi di gestione di alcune centinaia di euro all'anno, quindi costi molto trascurabili. Nella prima fase è stata fatta un'associazione e poi ci si è resi conto mentre si fanno le cose che forse non era la forma più adatta per fare questo e parlando con le persone che avevano fatto parte di questa associazione fin dal primo giro si individua la forma di cooperativa come la più adatta e si fa il giro delle associazioni cooperative. Alla fine si sono affidati alle cooperative bianche cunesi come atteggiamento di fornitore dei servizi: avevi un interlocutore che ti poteva dire quale era la forma di cooperativa più adatta, come scrivere lo statuto, c'è stato quindi un affiancamento, perché scrivere lo statuto per una cooperativa non è semplice. Vengono coinvolte queste persone poi in cambio veniva versata una quota all'associazione, come quando vai al Caf, una cosa molto simile o come quando assumi la badante, qualcuno che sa come si fa e ti aiuta nel processo. Mentre tutti quelli che hanno lavorato sia all'associazione che poi alla cooperativa l'hanno fatto a titolo gratuito fino alla nascita della cooperativa, poi questa nasce dalla consapevolezza che serve un ente economico, non solo volontaristico come l'associazione, qualcosa che stia in piedi dal punto di vista dei conti. Viene creato questo gruppo iniziale di 12 persone, che sono i soci fondatori. Io vengo coinvolto di fatto due giorni prima della atto fondativo e mi sono presentato il giorno della fondazione della cooperativa senza conoscere nessuno. Io sono stato coinvolto perché ero in una serie di reti varie, tra cui quella dei gruppi di acquisto equosolidale, l'associazione Co-Energia.

Allora dietro alla cooperativa di Retenergie ci sono più associazioni?

La madre è solare collettivo, poi alcune persone che sono state coinvolte nell'atto fondativo venivano da altre associazioni come da ASPO Italia (associazione di studio del picco del petrolio) e altre venivano dal percorso di Co-Energia, che nasce da una serie di gruppi di acquisto eco solidale che dicono: va bene abbiamo lavorato sul cibo, sui vestiti, adesso proviamo a lavorare sull'energia. Allora identificano due fasi del percorso, in cui la prima è quella di trovare un fornitore di elettricità da sposare e da proporre ai vari partecipanti che si qualificasse non solo per vendere energia rinnovabile, ma anche sotto altri criteri e la seconda fase era quella di costruire un impianto che producesse energia rinnovabile e vendere a questo fornitore la energia prodotta in modo tale da chiudere il cerchio. In quegli anni li 2006-2007-2008 c'era La220 una società che era un sorta di spin off di una società più grande che faceva trading di energia all'ingrosso, si parla di milioni di euro all'anno e questa società giocava a un livello molto alto: clienti molto grandi o come un trader di borsa intermediavano e giocavano sul mercato delle emissioni e loro avevano creato La220. Questa era dedicata al servizio delle piccole aziende (negozi e artigiani) e in prospettiva doveva arrivare a fornire anche ai domestici. All'epoca quando nascono non è ancora aperto il mercato per i domestici e cominciano a fornire alle piccole partite iva e si preparano con un meccanismo di sollecitazione di interesse che è una compagna di comunicazione efficace. Al momento in cui l'autorità apre al mercato tra il 2007 e il 2008, Co-Energia inizia il ragionamento con La220 e ottiene diverse offerte di elettricità, una di queste è La22overde che è quella riferita all'energia rinnovabile e Co-Energia valuta se la 220 può diventare il fornitore ideale di gas. Però nel momento in cui si apre il mercato la società mamma della La220 giocando in borsa perde. Quindi crolla tutto il castello di questa società nuova, che non arriva mai a fornire realmente energia. I clienti che aveva raccolto vengono ceduti a una società di Roma, che non so bene che fine abbia fatto. Quindi Co-Energia si trova in una situazione di grande imbarazzo. Così alcuni di Co-Energia, con alcuni di ASCO e Solare Collettivo vanno a formare Retenergie. Però di fatto Solare

Collettivo è la mamma. Quindi andiamo a fine 2008 dal notaio a Cuneo a fare l'atto fondativo. I primi due progetti riguardavano impianti idroelettrici, che però hanno tempi e modalità che per dilettanti erano molto difficili da superare e quindi di fatto nel primo anno abbiamo fatto solo fotovoltaico poi abbiamo lavorato molto sul idroelettrico, ma senza produrre finora nessun kilowatt. Retenergie è finita a report in cui tra l'altro c'è una cosa divertente: una finta dell'atto costitutivo. Nel video si vedono gli impianti idroelettrici su cui stavamo lavorando e non sono mai partiti. Quindi noi lavoriamo sul solare e per i primi impianti lavoriamo con la provincia di Cuneo: hanno fatto un bando per gli impianti delle loro scuole, chi era interessato si doveva fare vivo e dire che cosa dava loro in cambio. Abbiamo fatto un impianto su due o tre scuole in provincia di Cuneo. Noi andavamo a realizzare il nostro impianto e loro ci davano il diritto di superficie del tetto: tutto rimane di loro proprietà tranne quello che si fa sopra la superficie del tetto e ci viene data la possibilità di mettere il contatore nei loro locali e in cambio noi gli abbiamo costruito un impianto più piccolo, di solito la proporzione è uno a dieci (se noi facevamo un impianto da 50 gliene facevamo uno a loro da 5), che invece loro integravano nei loro impianti e quindi si trovavano il loro impianto a costo zero e in più si prendevano gli incentivi. Infatti a quel tempo funzionava così: per ogni kW hai un incentivo e energia rimane ancora di tua proprietà e puoi scolarla dalla bolletta quindi non ci paghi nulla sul kWh, questo vuol dire che se tu eviti di pagarlo, eviti di pagarlo tutto comprese le tasse, i costi di rete, gli oneri di sistema oppure se non riesci a consumarlo tutto lo cedi alla rete e ti viene remunerato, però a questo punto ti viene remunerato solo il costo dell'energia che è metà più o meno del costo del kWh.

Poi abbiamo fatto qualche impianto sui produttori biologici, sui contadini tra cui quello di Milano, intorno al 2011. Abbiamo trovato questa cascina chiamata Cascina Santa Brera a Cusano Milanese che fa tutte delle iniziative in cascina e fornisce i gruppi di acquisto del sud di Milano, infatti loro fanno parte del parco sud. Questi avevano i tetti con copertura in amianto e non avevano il capitale per smaltirlo, allora abbiamo rifatto la copertura dei tetti senza amianto e abbiamo fatto un impianto da 20kW (forse 25) interamente intestato a noi. Il loro beneficio è stato quello di risparmiare sui soldi per sistemare il tetto.

Adesso siamo a 7-8 impianti, la metà buona della produzione viene da un unico impianto che è la copertura di un mercato coperto che è a Bove in provincia di Cuneo. Anche in quel caso era legato a una sostituzione di coperture in amianto, dove poi noi abbiamo messo un impianto completamente nostro di circa 250 kW.

Quindi ora siamo 700 soci e 500 kW di produzione fotovoltaico. Oggi gli incentivi sul fotovoltaico non ci sono più, quindi o fai delle operazioni abbastanza complicate dal punto di vista tecnico-economico per cui riesci a sfruttare tutta l'energia che produci e quindi si riesce a fare quanto dicevamo prima: riesci a scolarla dalla bolletta o altrimenti l'impianto non è economicamente sostenibile. Le cose sono migliorate rispetto a prima, infatti si riesce a fare un impianto anche senza incentivi, però ci sono delle condizioni che non sono facili da trovare e in più per noi è più complicato perché vuol dire fare un impianto che è attaccato alla rete di qualcun altro e quindi anche la modalità contrattuale non è banalissima da identificare e la autorità ha pubblicato solo a dicembre le modalità in cui questa cosa si può fare. Quindi diciamo che il fotovoltaico per il momento l'abbiamo messo da parte, abbiamo lavorato nel frattempo sull'eolico e idroelettrico, tendo conto che la metà dell'anno prossimo succederà la stessa cosa che è successo nel fotovoltaico, cioè se si arriva ai 5 miliardi e mezzo annuo di incentivi e si dice stop e quindi dobbiamo correre per chiudere quei 4-5 impianti che abbiamo nel mirino: un paio di idroelettrici e tre eolici. Poi sempre in linea al tutto vogliamo allargarci all'efficienza energetica, con un meccanismo simile per le rinnovabili: il comune di pinco pallo deve rifare la scuola e non ha soldi per rifarla, allora noi facciamo un business plan in modo tale che da tutti gli interventi che si fanno viene generato un capitale sufficiente per ripagare l'investimento iniziale e quindi interveniamo noi, facciamo il progetto e facciamo l'intervento, anche basandoci su competenze esterne alla cooperativa e mettendo il capitale poi tutti i soldi che il comune risparmia in quegli anni vengono dati alla cooperativa come remunerazione del capitale investito (restituzione con un minimo di remunerazione).

Anche in questo caso si tratta di trovare l'edificio in cui la situazione su cui andare a intervenire è abbastanza semplice: senza avere costi di investimento troppo elevati e contemporaneamente ti porta dei risparmi significativi. Queste sono le cose su cui stiamo lavorando come Retenergie, poi c'è il capitolo di sviluppo della società di vendita e c'è un'ipotesi di crowdfunding su cui stiamo lavorando riguardo a grandi impianti eolici, quindi una taglia superiore rispetto a quella con cui abbiamo mai lavorato e si baserebbe solo sulla produzione, senza prendere incentivi e dovrebbe essere economicamente conveniente. Il nostro vantaggio è che teniamo basso tutto, sia l'aspettativa di remunerazione del capitale che è di qualche punto percentuale, se un imprenditore si muove con le logiche tipiche dell'imprenditore vuole il 15-20 per cento oppure ti dice che se non rientra in due anni nell'investimento non lo fa, noi invece abbiamo tempi molto lunghi da cooperativa e non è un problema rientrare dopo 15-20, se si rientra. Il problema è se non si rientra, e di fatto la maggior parte delle competenze tecniche-scientifiche vengono da fuori e quindi vengono pagate e ci sono un paio di persone che lavorano in maniera più continuativa della cooperativa rispetto ad altri e che quindi vengono pagate che sono il Presidente e Giovanni, che gestisce tutti i soci diciamo così. Per il resto l'attività del cda è basata sulla lavoro volontario nel senso che abbiamo un rimborso annuo di 6000 euro per nove persone quindi 500 euro a testa, con questi ti paghi il rimborso delle spese di quando ti muovi, quindi c'è una quantità di lavoro non remunerato, però per il resto le cose stanno in piedi. Quello che succede è che per tutte le cose che noi facciamo su impianti nuovi, se per esempio dobbiamo valutare un impianto idroelettrico, viene contattato un tecnico che si occupa di quello. C'è inizialmente una prima scrematura nostra per vedere se la cosa ha senso, poi per le cose di dettaglio c'è questa persona qua. Per ogni impianto valutato c'è un costo, quindi se noi dopo un po' non riusciamo a fare impianti abbiamo solo costi e non abbiamo nessun beneficio, mentre se anche dopo 4-5 impianti che non partono ne parte 1 quei costi li finiscono nell'ammortamento dell'impianto che si riesce a fare e quindi la cosa si sistema. Noi abbiamo sempre cercato di promuovere la costituzione di nodi locali, quindi il fatto che localmente si costituisse un gruppo, idealmente poteva essere un gruppo che sposasse un singolo progetto e se ne facesse portatore sul territorio. Per es. a Milano questa cosa ha funzionato molto bene: c'era il gruppo che arrivava dal gruppo dei Gas milanesi che si chiamava intergas Milano che aveva fatto il suo percorso sull'energia e voleva fare un impianto. Allora conoscendo Retenergie invece che farlo in autonomia decide di farlo con un impianto di Retenergie e questo è sempre un passaggio delicato, perché entrando in una società grande già esistente e con le sue dinamiche tu rinunci a un po' di potere e controllo. Le persone preferiscono avere il totale controllo, ma se vuoi il totale controllo hai più costi. Se fai un impianto piccolo e ci fai una cooperativa i costi di gestione della cooperativa si mangiano tutti i benefici che puoi avere mentre avendo una cooperativa unica per tanti impianti questa cosa è sostenibile. Mi è capitato di andare tre settimane fa a Varese alla festa del DES (distretto economia solidale) e ho incontrato questi che sono attivi sul territorio e ragionano sull'energia e questi dicono perché la dobbiamo fare con voi, la facciamo noi da soli, e allora parte questo confronto in cui gli dici se lo volete fare da soli non è un problema, non è che siamo qui a fare la concorrenza, ma tieni in conto che poi avete una serie di oneri che invece se distribuiamo sulla cooperativa possono fare la differenza sul più e il meno sul bilancio annuo e sembra che abbiamo convinto anche loro. Quindi c'è questo gruppo che si chiama terra di lago che gestisce le botteghe del commercio equo sul lago maggiore che si farà promotore sul territorio di questo impianto che si farà lì vicino per il quale manca solo l'ultima approvazione che spero avverrà molto presto.

Le persone che hanno fondato inizialmente la cooperativa, avevano particolari competenze specifiche?

Io ero quello che aveva più competenze e non le avevo di fatto. È stata più una spinta ideale senza nessuna esperienza pregressa, c'era molto questa sensazione di ribellione alle grandi aziende alle quali sei comunque legato (faccio attenzione a fare la spesa e poi finanzia ENEL che fa le peggiori porcate). Desiderio di trovare una strada alternativa e per esempio è per quello che Co-Energia aveva fatto come primo step quello di trovare un fornitore etico, perché l'esigenza prima era quella di io non voglio avere niente a che

fare con questi che fanno le centrali a carbone, che vanno a comprare le centrali nucleari in Slovacchia e non mi piacciono, voglio staccarmi da Enel. Di fatto l'obiettivo è quello di ridurre l'impatto ambientale delle forniture energetiche, per questo lavorare sull'efficienza energetica è normale, cosa che per un produttore di elettricità non lo è, perché se produci elettricità vuoi vendere elettricità e più si consuma elettricità più sei contento sostanzialmente. Per noi invece non è un problema perché non abbiamo come scopo quello di massimizzare il profitto, il nostro primo scopo è quello di ridurre l'impatto ambientale e puoi farlo riducendo i consumi o puoi farlo facendo in modo che la fornitura sia più sostenibile.

Quindi non ci sono influenze esterne, tipo si è visto una possibile nicchia di mercato da conquistare? Oppure una componente di aver sentito che era maturo un cambiamento?

Di fatto quello che è successo è che è stata la presenza degli incentivi a creare il mercato, si nel momento in cui sul microeolico e idroelettrico non c'era una normativa favorevole, mentre negli ultimi anni la struttura degli incentivi favorisce più i piccoli impianti rispetto a quelli grandi e a quel punto vengono a giocare a casa nostra, perché noi siamo più contenti di fare piccoli impianti che grandi impianti. E dal quel punto di vista li si, mentre tutta la parte di efficienza deriva più dal fatto che esiste una domanda inespressa, ad esempio la scuola del comune che ha bisogno di un intervento. Poi in realtà sembra che il governo sia intenzionato a investire molti soldi sulla scuola e quindi può darsi che non sia la scuola l'edificio su cui andremo a lavorare, ma un altro edificio che non sia coperto da questo piano di edilizia scolastica del governo Renzi. Quindi li c'è più un ragionamento sulla domanda perché c'è un interlocutore che si rende conto che c'è una bolletta che diventa insostenibile anno per anno, e quindi aiutarlo a ridurla è interessante.

La profittabilità non è il vostro obiettivo?

Per noi è come obiettivo non esplicito, perché non si può fare.

Come uno partecipa con il capitale: ci sono i soci da 50 euro che sono quelli non interessati a investire e che sono diventati soci o perché hanno partecipato ai nostri gruppi di acquisto, noi abbiamo fatto mi sembra 200 impianti piccoli che non sono nostri e quindi ognuno di questi soci ha il suo impianto piccolino fatto per casa sua e continua a essere socio perché ha versato questi 50 euro nel momento in cui ha fatto parte a questo gruppo di acquisto oppure noi abbiamo una convenzione con Trenta spa, una grande società che fa parte del gruppo dolomiti e che tra quelle che abbiamo conosciuto ci sembra quella più etica e quindi abbiamo fatto questa convenzione per cui c'è la possibilità per i soci di Retenergie di avere delle convenzioni favorevoli, poi in realtà non so quanto conviene, e quindi alcuni sono diventati soci di retEnergie per questa cosa qua. E quindi c'è questo gruppo che è molto numeroso, ma incide poco sul bilancio complessivo, poi ci sono quelli che investono, complessivamente possiamo parlare di 2000 - 3000 euro a testa, quindi investimenti abbastanza limitati, alcuni hanno messo decine di migliaia di euro, ma sono pochi. E lo hanno fatto perché per esempio ti vorresti fare l'impianto sotto casa e per un motivo e l'altro non puoi farlo, o perché sei in condominio o in affitto e quindi anzi che fartelo a casa partecipi a un impianto grande che facciamo da qualche altra parte.

Diciamo che le modalità per partecipare sono due: quella del prestito sociale che è molto vantaggiosa per chi lo fa perché sai a priori quanto ti viene remunerato annualmente, io nel momento in cui in un anno, mettiamo il 2014 mi confermi il prestito, io ti devo dire quanto ti darò a fine anno e tendenzialmente tu puoi togliere l'investimento quando vuoi con dei tempi tecnici, solitamente in 6 mesi puoi riprenderti i tuoi soldi, invece per la cooperativa è quello meno conveniente perché io ti devo dire a priori quanto ti do e tu quando vuoi puoi riprenderti i soldi e per il tipo di investimento che facciamo noi i tempi sono molto lunghi. L'altra attività che è quella su cui spingiamo molto è quella della partecipazione ai fondi di sviluppo della cooperativa, di fondi di sviluppo ne abbiamo tre e nel momento in cui vengono aperti hanno una data di apertura e una di scadenza. Il fotovoltaico ha 12 anni, quindi se apriamo il 1 gennaio 2009 il fondo di sviluppo fotovoltaico, il 1 gennaio 2021 finisce il fondo di sviluppo fotovoltaico e la cooperativa deve restituire tutti i soldi. Quindi nel momento in cui versi, sai che i tuoi soldi saranno vincolati fino a questa

data di scadenza, che non dipende dal momento in cui tu hai messo i soldi, ma dal momento in cui è stato aperto il fondo. Se metti i soldi in un fondo che è stato aperto da due anni, hai due anni in meno da aspettare per la restituzione dei soldi. A chiusura del bilancio il consiglio di amministrazione propone all'assemblea dei soci quanto vengono remunerati questi soldi (si decide a posteriori). Quello su cui hanno lavorato è una percentuale di remunerazione del 2-3 per cento annuo, che quindi copre l'inflazione, se dovesse andare particolarmente bene possono anche essere superiori. Comunque abbiamo sempre comunicato con chiarezza che il guadagno non è il nostro primo obiettivo, anche se si può stare tranquilli che restituiamo tutti i soldi con un beneficio che è almeno pari all'inflazione, quindi non si perde nulla, si potrebbe guadagnare qual cosina, ma si tratta di poca cosa, 60 euro all'anno e bisogna togliere anche le tasse. Anzi se viene un socio che viene a chiederti del guadagno, gli diciamo che se sei qua per i soldi allora è meglio che ti trovi un'altra realtà a cui dare i tuoi soldi. Così come a volte trovi persone che danno per scontato che ti danno i loro soldi e non li rivedranno mai più indietro, invece no, come siamo chiari su quegli altri siamo chiari anche su questo, i soldi li ridiamo indietro tutti con quel beneficio che abbiamo detto e se va bene anche qual cosina in più, ma non sono soldi a fondo perso, non è una donazione, ma un investimento a tutti gli effetti.

La profittabilità non è l'obiettivo della cooperativa, anzi andando a cercare impianti a basso impatto tendenzialmente questi saranno meno remunerativi. Noi abbiamo sempre fatto impianto fotovoltaici su tetto, è ovvio che se tu fai impianti a terra di grandi dimensioni il beneficio che puoi avere in termini di rendimento dell'investimento è maggiore. Però noi abbiamo sempre rifiutato di fare impianti a terra, abbiamo un codice etico che dice che noi gli impianti a terra non li facciamo, a meno che capiti che il terreno sia degradato o sia una discarica, allora si può ragionare. È una scelta consapevole della compagine sociale, non è un insuccesso, ma qualcosa che si sa fin dall'inizio. Se qualcuno è deluso è perché non aveva capito dall'inizio che cosa stava facendo nonostante noi cerchiamo di essere molto chiari.

Performance sociali: noi abbiamo preso il fatto che siete una cooperativa come attenzione al sociale, c'è un effettivo valore sociale?

Il dato negativo è il fatto che c'è molto lavoro che non viene pagato e per alcuni può non essere un problema, come il pensionato, per altri può essere un problema. Il presidente che lavora a tempo pieno per la cooperativa non ha uno stipendio commisurato a quello che effettivamente fa. Nella scelta dei fornitori tutti quelli che hanno lavorato con noi sono stati selezionati in base a una serie di criteri che guardavano la tutela del lavoro, la sicurezza, quindi la scelta dei fornitori è sempre stata molto attenta, non abbiamo preso quello che ci dava il prezzo più basso, e anche questo andava poi a scontare sul valore economico. Questi tre aspetti riguardano più aspetto socio-economico. L'altra cosa che stiamo facendo è quella di creare una rete di tecnici qualificati per cui i nostri soci che devono rifarsi il tetto, noi gli diciamo vai dal tizio che ti fa la diagnosi, il progetto e l'idea è quella di avere una rete di tecnici e di aziende qualificate con cui firmiamo delle convenzioni per cui noi gli facciamo di fatto la parte commerciale e loro ci riconoscono una percentuale del loro guadagno. Mentre per la parte sociale, non strettamente economica, noi abbiamo sempre fatto iniziative di promozione dell'efficienza energetica, fiere, convegni, sensibilizzazione, spesso legato alla promozione dei nostri impianti e spesso gratuito: facciamo la serata se viene qualche socio in più bene se no fa niente. Curiamo 3-4 sportelli energia che sono dei posti dove uno va a fare domande e finché rimangono nel campo della domanda è del tutto gratuito poi se si arriva alla consulenza ci sarà l'aspetto consulenza. Stiamo iniziando anche a Milano con lo sportello energia a cascina cuccagna, loro hanno uno sportello del cittadino in cui c'è quello legale,.. e quello energia lo facciamo noi. La stessa cosa si fa in Liguria e in Piemonte. Infine il fatto che quando scegli gli ospiti degli impianti fotovoltaici che hai fatto, scegli soprattutto o scuole, o agricoltori biologici.

Innovazione?

Per l'Italia l'innovazione sta nel fatto di aver recuperato la forma cooperativa, che era una forma che in realtà si trovava abbastanza facilmente, le prime aziende elettriche in Italia erano tutte cooperative, alcune di queste continuano a funzionare ancora adesso (circa una trentina). Questo perché allora non c'era una rete nazionale, e quindi succedeva che localmente, soprattutto in posti dove fare un impianto idroelettrico era abbastanza semplice, come in montagna, la comunità realizzava un impianto e diventava proprietaria dell'impianto e della rete. Quando poi c'è stata nel '62-'63 la nazionalizzazione e è stato creato l'ENEL, la maggior parte di queste realtà ha ceduto tutto a ENEL, sia l'impianto di produzione che la rete e solo una trentina di queste sono rimaste come entità autonome e hanno continuato a fornire i loro soci a prezzi più bassi di quelli nazionali, anche in virtù del fatto che loro sono collegati alla rete nazionale in un punto unico, quindi se hai la diga, tutta l'energia che produci la indirizzi ai tuoi soci e se poi i tuoi soci in quel momento li non la stanno chiedendo, quella che avanza la scarichi in rete nazionale e viceversa se quella che produci non è sufficiente la compri da quella nazionale. Però su tutto quello che rimane confinato tra te e i tuoi soci non ti fai carico degli oneri che invece riguardano il sistema elettrico nazionale, una voce della bolletta che è abbastanza importante e che una volta non lo era e quindi riuscivano a fare dei prezzi molto bassi. L'innovazione è passare da un modello molto locale a un modello diffuso sul territorio, i nostri soci sono in mezza Italia, riprende il modello cooperativo applicato però al mercato post liberalizzazione. Cosa che se vuoi c'è un progetto europeo che si chiama rescoop2020 di cui avanzi è partner per l'Italia e noi siamo uno dei casi studio anche in quel caso lì, in cui vedi come nei vari paesi europei questi casi di cooperative elettriche si sta riproponendo in maniera molto significativa. Hai la situazione danese dove metà energia elettrica è fatta da cooperative che però fanno anche impianti molto grandi. In Belgio la situazione è simile, in Spagna c'è una società che si chiama somenergia che è molto vicino a Retenergie. Però per come è regolato il mercato spagnolo sono riusciti a diventare fornitori più facilmente rispetto a noi, loro anche quando avevano 100 soci potevano vendere elettricità e non hanno mai avuti problemi, adesso sono 14000. È un modello che nella situazione di mercato post-liberalizzazione trova una sua configurazione nuova. E secondo me non è un caso in cui prima c'è stata una fase in cui c'erano le piccole cooperative, poi le grandi aziende e adesso c'è una fase dove fanno cooperative, perché le risorse fossili sono per loro natura molto concentrate e quindi vanno bene con modello molto concentrato di azienda, di azienda molto integrata verticalmente. Invece le rinnovabili, sono molto diffuse sul territorio. Quindi suggeriscono un modello che dovrebbe essere più diffuso, a meno che tu faccia un'azione come quella del grande impianto nel deserto del Sahara che poi fornisce metà dell'energia che serve all'Italia, allora in quel caso usi le rinnovabili, ma il modello non è quello diffuso, ma quello centralizzato. Non è un caso che in questi anni le grandi aziende, le famose 7 sorelle del mercato elettrico europeo si trovano in difficoltà, quelle elettriche: Enel, Eon, .. perché la spinta è alla riduzione dei consumi elettrici e alla fornitura delle rinnovabili che sono diffuse. In Italia è più difficile che da altre parti per una serie di questioni ed è più lento, però molto interessante per questo valore aggiunto, il fatto di avere un modello dal basso in cui tutti i soci hanno voce in capitolo, poi noi ci siamo presi una nicchia di soci estremamente esigenti che non hanno problemi nel momento in cui se tu gli dici guarda che questo anno ti diamo solo il 2 % e se lo portano a casa bene, però se gli fai l'impianto che non è .. zero. Poi c'è spazio ad altre realtà cooperative meno rigorose rispetto a noi. Metà è termoelettrica, il 16% viene dall'estero e 30% rinnovabile e questo 14 era 0 fino a 10 anni fa e è diventato 14 %, le cose stanno cambiando e infatti oggi quelli che hanno grosse difficoltà sono quelli che avevano fatto tanti investimenti sul gas tipo Sorgenia, e si trovano ad avere grossi problemi perché hanno investito su una cosa che doveva funzionare 7 000 ore l'anno e funziona 1000 ore anno.

Sono state integrate delle open innovation durante il processo di costituzione, c'è stato un coinvolgimento degli utenti?

Se si parla in senso stretto di tecnica, finora non tantissimo, ma stiamo lavorando a dei servizi un po' innovativi per i nostri soci, uno è l'offerta fotovoltaico e auto elettrica quindi pacchetto completo in gruppo

di acquisto e questa è un po' un'innovazione, facendoti i conti se per te conviene oppure o no e l'altra cosa, che però ancora stiamo sviluppando invece, è un sistema di monitoraggio della produzione dei consumi di elettricità a casa tua basato su Arduino che questo processore a basso costo italiano quindi rispetto ai sistemi di monitoraggio che vengono venduti adesso che costano un 100 di euro, con una 10 di euro dovremmo abbattere la parte strettamente tecnica come costo di hardware e poi è una piattaforma che può essere integrata con uno smartphone o qualsiasi altra cosa perché collegata in rete, però è ancora in una fase di concept, sviluppo tecnico.

Queste in realtà sono più cose legate alla tecnica che sono poi utilizzabili da altri. Non ci sono innovazioni che voi avete fatto?

È stato sviluppato nel nostro ambiente, ma non direttamente da Retenergie, adesso lo usa anche Retenergie, un foglio di calcolo, che serve a fare una diagnosi energetica semplificata degli edifici, tendenzialmente funziona bene soprattutto sulle villette, case piccoline piuttosto che su condomini, l'idea è che se tu hai una villetta e deve spendere 600-800 euro per fare una diagnosi finisce che non te la fai fare mai, quindi abbiamo cercato di abbattere questi costi in modo che con 200-250 euro riesci a fare la diagnosi e con un sistema semplificato che utilizza pochi dati la maggior parte dei quali sono forniti dagli utenti finali, quindi viene dato questo questionario all'utente e finché non viene compilato, non parte nulla. Vai solo una volta fare la verifica di quello che ha scritto e a fare le misure che lui non poteva fare perché non ha le competenze per farlo, metti dentro in un foglio di Excel e ti escono tutte le valutazioni. Abbiamo visto che i numeri che escono nella valutazione sono molto vicini a quelli della certificazione ufficiale e ci metti un terzo del tempo a farli e in più noi forniamo una stima dei risparmi ottenibili basati sui tuoi effettivi costi di bolletta. Siccome quando fai una certificazione degli edifici il tuo obiettivo è quello di confrontare diversi edifici, li metti tutti nelle stesse condizioni e quindi per esempio dici che il riscaldamento è acceso sempre, cosa che nella realtà non è quasi mai. Allora noi facciamo la stessa operazione per dirti la qualità del tuo edificio, ma poi per dirti quanto puoi risparmiare se cambi le finestre, o se fai isolamento esterno,.. noi la valutazione non la facciamo sulla base di questi consumi standard, ma sulla base delle tue bollette energetiche. Quindi se risparmi il 10% non è il 10% di quello che teoricamente consumi, ma di quello che effettivamente consumi. È uno strumento molto più semplice da usare, molto più rapido e ti dà informazioni molto più utili se il tuo obiettivo non è confrontare la tua casa con le altre, ma capire che cosa conviene fare a casa tua e questo strumento qua è stato sviluppato in un progetto che è stato fatto a Como e poi è stato usato a Varese e adesso lo utilizziamo anche con i tecnici di Retenergie e in realtà il file è un open office document e c'è un processo continuo di revisione e miglioramento in funzione dei tecnici che lo usano ed è tutto pubblico, dal questionario iniziale, al foglio di Excel,.. in più facciamo una cosa che si chiama termografia che dal punto di vista della diagnosi servono poco, ma sono molto efficaci per la comunicazione, la gente quando vede le foto diventa matta molto più che se vede dei numeri.

Investimento iniziale è legato sostanzialmente alle quote sociali?

Sì, da 500 a 30.000 euro, e puoi aggiungerne quando vuoi, il minimo è 500 e poi crescendo puoi crescere quando vuoi, per esempio ogni mese decidi di mettere 500 euro in più, sono quote di 500 euro credo.

Non avete mai avuto finanziamenti pubblici?

Abbiamo avuto un finanziamento pubblico di regione Piemonte.

Successivo o nella fase di costituzione?

Non nella fase di costituzione, era per un impianto.

C'è stato qualche fattore particolarmente incentivante nella scelta di fondare la cooperativa? Oppure frenante?

La combinazione tra liberalizzazione del mercato e incentivi è stata la cosa determinante, è stato il fattore abilitante.

Siete soddisfatti di come va?



Si

Anche dal punto di vista di vista economico?

Siamo soddisfatti perché è quello che tendenzialmente volevamo fare, chiaramente ora la sfida è trovare una collocazione in un mercato che è cambiato, appunto gli incentivi non ci sono più e bisogna trovare un modo per fare qualcosa, però ci siamo dati questo anno: entro la metà del 2015 per capire, perché l'alternativa è semplicemente dire chiudiamo le nuove attività, non facciamo niente di nuovo e semplicemente seguiamo la gestione dell'esistente e a quel punto riduciamo i costi, sia umani che monetari e portiamo alla fine degli incentivi quello che abbiamo sviluppato, se non ci sono più spazi. Però secondo me gli spazi ci sono.

È un business solido in questo momento?

Si da questo punto di vista sì. Noi adesso abbiamo un bilancio che è risicato, ma se tu togli i costi di sviluppo che abbiamo messo dentro in realtà, sarebbe strano il contrario, quando sei partito sapevi bene i benefici economici che andavi a prendere. Potrebbe esserci un problema se per esempio brucia un impianto e l'assicurazione non copre tutto.

Impatto positivo sul social welfare e l'ambiente è evidente.

***Intervista a Marco Mariano, Presidente e fondatore di Retenergie, Giuseppe "Pino" Tebano co-fondatore Retenergie, Giancarlo Meinardi co-fondatore Retenergie***

*Data: 9 luglio 2014.*

*Durata: 1 ora e 56 minuti.*

Percorso incominciato nel 2007, io allora ero titolare di un'azienda biologica, un'azienda di famiglia che mandavo avanti dal '94, avevo già a che fare con il modo della produzione di beni utilizzando tecnologie alternative a quelle consuete, quindi con un'attenzione al rispetto dell'ambiente. Azienda di mio padre è nata nel '77, fu un pioniere dell'agricoltura biologica in Italia. Io ho studiato altro, fatto altro poi ho preso in mano l'azienda di mio padre. Io ho frequentato lettere, anche se poi non ho finito. Ho lavorato fuori casa per qualche anno e poi nel '94 ho deciso di prendere in mano l'azienda di mio padre: azienda agricola Nuova Terra (nome del blog, nome nuova terra inventato dal padre), che però non esiste più. Poi io sono subentrato nell'azienda agricola e ho preso una partita iva mia però ho mantenuto il nome perché i miei genitori avevano già impostato una vendita diretta al pubblico, allora l'azienda aveva una sua visibilità. Si trova a Villafalletto in provincia di Cuneo. In tutti questi anni ho svolto l'attività agricola, sempre lavorando in un ambito in cui si cercava di produrre qualcosa con un certo rispetto alle cose, alle persone con un atteggiamento anche di tipo etico nei confronti del sistema nel quale lavoravamo. In modo naturale poi mi sono posto il problema dell'energia della mia azienda e da lì ho incominciato una serie di riflessioni che hanno preso una piega leggermente diversa da quella dell'utilizzo dell'energia elettrica per noi e quindi ho cominciato a riflettere, dopo essermi confrontato con gli aspetti tecnici e economici del fare un impianto fotovoltaico, sul fatto di (nel 2006) affrontare un investimento nel settore, che però era abbastanza impegnativo, i prezzi erano ancora alti e ci volevano delle strutture di base, dei tetti per appoggiare questo impianto fotovoltaico. E quindi è venuta fuori la necessità di provare un approccio diverso rispetto il classico investimento per realizzare un impianto fotovoltaico, da lì l'idea di coinvolgere delle persone, per fare un impianto fotovoltaico con delle caratteristiche più grosse per una questione di ottimizzazione dei costi, e che coinvolgesse richiedendo un investimento maggiore delle altre persone. Perché l'idea della produzione di energia da fonti rinnovabili era una idea che mi affascinava, la possibilità che anche persone che non avessero una disponibilità economica sufficiente o una struttura (un tetto) potessero accedere a questo tipo di produzione, mi ha stimolato in una riflessione, del tipo vediamo se magari una persona da sola non può magari mettendosi insieme ad altri riesce.

Quindi tutto è nato più da un'esigenza personale di fare un suo impianto o di comunque coinvolgere altre persone? Cioè il coinvolgimento è stato successivo perché l'investimento era troppo grande e allora si è pensato di farlo insieme?

Marco Mariano:

Si il primo passo è stato che io ho pensato di aver voglia di fare un impianto tutto mio. Questo necessitava un investimento che non avevo voglia di fare da solo e poi da lì si sono sviluppate una serie di riflessioni che hanno portato a dire che al di là del mio impianto privato, sarebbe bello mettere insieme un meccanismo per cui diverse persone si riuniscono e fanno un impianto collettivo. La riflessione a quel tempo dal punto di vista tecnico era ancora embrionale, infatti si parlava di fare un impianto a terra, perché io avevo il terreno, e pensavo che potesse diventare un investimento. L'idea iniziale era di fare un impianto di 100 KW su terra e questa idea è stata veicolata tramite internet. Perché nel momento in cui io ho incominciato a riflettere su come dare una forma concreta all'idea il passaggio immediato è stato come fare a far conoscere alle persone questa possibilità? Perché io ne ho parlato con amici, conoscenti, parenti, però non aveva trovato subito una risposta da parte delle persone con cui parlavo, quindi ho fatto questo. Il blog esisteva già (40 anni appena fatti), e ho sfruttato questo blog fatto per motivi personali e ho messo questa idea anche su dei siti specializzati, blog specializzati in sostenibilità ambientale e energia rinnovabile. I primi contatti che ho ricevuto e che poi sono quelli che si sono sviluppati e hanno dato vita a tutto quello dopo sono avvenuti tramite internet. Questo è stata una grande novità e soddisfazione perché non avrei immaginato che la cosa si sarebbe sviluppata in questi termini. Di fatti abbiamo incominciato a sentirci tramite internet nel 2007 e l'idea era di un certo tipo, poi confrontandosi con tutti queste persone, l'idea si è sviluppata e migliorata ed è per es. venuta fuori la problematica di non fare l'impianto su terra perché ci sono tanto altri sistemi senza sfruttare il terreno, soprattutto nelle nostre zone dove il terreno è molto fertile. Abbiamo incominciato a vederci nel 2007. Si era creato un gruppo di persone interessate che provenivano dal Nord Italia, il nucleo più grosso era formato da persone provenienti da: Racconigi, Torino, Lombardia. I primissimi venivano dal Piemonte, dalla Lombardia e dal Veneto. Infatti abbiamo incominciato a vederci a Torino, qualche volta a Milano e nel frattempo si è sviluppata una riflessione che si è staccata dall'impianto di produzione, così abbiamo cercato di creare una forma di identificazione anche nostra come gruppo e quindi abbiamo deciso, prima di definire bene di portare avanti il progetto dell'impianto fotovoltaico, di fondare l'associazione solare collettivo, dandogli una serie di finalità che erano collegate all'educazione fondamentale dello sviluppo di energia rinnovabili. L'associazione è nata il giorno del primo v-day di grillo, abbiamo creato l'associazione anche per creare un'identità ed essere più facilmente riconoscibili dall'esterno. Abbiamo incominciato a fare degli incontri per spiegare il progetto e abbiamo cercato di dargli una forma concreta, anche perché man mano che il tempo passava aumentavano le adesioni e quindi c'erano persone disposte semplicemente a dare i soldi per fare impianto fotovoltaico collettivo. Però l'idea di come organizzare da lì in avanti la cosa non era molto chiara e semplice. Infatti abbiamo deciso, dato che l'associazione non poteva gestire un discorso di tipo imprenditoriale, abbiamo individuato una cooperativa che si chiama Proteo e che si occupa e si occupava della gestione dei rifiuti e della gestione del verde pubblico. Uno dei partecipanti a questo gruppo costituente dell'associazione era socio della cooperativa Proteo, per cui parlando è venuta fuori la possibilità di utilizzare il capannone della cooperativa per fare l'impianto e utilizzarne la forma giuridica stessa. Le cooperative possono accettare dei soci finanziatori che possono dare soldi per un progetto specifico, quindi dopo aver parlato con loro ed esserci confrontati con un commercialista, che faceva parte di questo gruppetto di soci di solare collettivo, che era localizzato a Racconigi. Tutte le persone che volevano (40) sono diventate soci sovventori della cooperativa Proteo, e la cooperativa tramite una delibera del cda ha deciso di utilizzare questo aumento di capitale per fare un impianto fotovoltaico che quindi in questo caso è stato realizzato a nome della cooperativa Proteo. Questo investimento è stato affrontato a fronte di una remunerazione del capitale che abbiamo messo come si fa

abituamente a chiusura del bilancio della cooperativa e solo in presenza di utile. Di fatti l'anno dopo (questo discorso si è sviluppato tra il 2007 e il 2008), la cooperativa si è fatta fare l'impianto da un installatore, l'impianto era collegato in scambi sul posto, per cui la cooperativa utilizza parte di questa energia per i propri uffici e quindi il percorso si è concluso in modo soddisfacente per tutti. Con due problematiche: l'anno dopo la cooperativa ha rischiato per motivi suoi, ha perso degli appalti sulla gestione dei rifiuti, per cui nel giro di due anni il capitale della cooperativa è stato dimezzato, quindi queste persone invece che avere un rendimento dal proprio investimento hanno perso dei soldi. Allora alcuni hanno deciso di togliersi dalla cooperativa, ritirando quella parte di capitale che gli restava, altri hanno tenuto duro e nell'arco di 3-4 anni la cooperativa è riuscita a rimettersi in sesto e ha ricostruito il capitale di allora e da allora hanno incominciato a distribuire una rivalutazione del capitale, l'idea non aveva quindi una valenza solo sociale, etica, ma anche economica, uno dei principi ispiratori era quello che si può fare qualcosa di bello anche in un'ottica di tipo economico, il secondo aspetto negativo di come era stato gestito il processo fino a quel momento è stato che questa iniziativa è riuscita bene e ci ha portato all'attenzione di un pubblico maggiore e rispetto a quello che avevamo fatto parecchie persone ci hanno contattato per poter entrare a loro volta nel progetto. Però quel progetto lì era chiuso, quindi quello nello specifico non lo si poteva sviluppare. Si sarebbe potuto mettere insieme un altro gruppo e andare a cercare una situazione analoga, quindi un'altra cooperativa che avesse voglia di fare questo stesso percorso o in alternativa avremmo dovuto creare una cooperativa noi. Questa cosa ci ha messo un po' in difficoltà all'inizio, anche a fronte dell'esperienza che da un punto di vista economico non era stata soddisfacente all'inizio con la cooperativa Proteo, ci siamo fatti dei grossi problemi se era il caso di far partire un'iniziativa nuova o comunque una società nuova per la gestione di un impianto fotovoltaico per quanto grosso avremmo potuto farlo, perché comunque le spese fisse di gestione di una qualunque struttura di tipo economico che sia una cooperativa o srl incidono parecchio, hanno un peso che se rapportato a un giro d'affari piccolo può creare grandi problemi. Quindi cosa fare? Replicare lo stesso modello, oppure fare una cooperativa nuova? Naturalmente ci piaceva l'idea di fare una cosa nuova, però a questo punto fatta con altri principi, non più un impianto fotovoltaico ma un sistema. Creare un sistema di gestione dell'energia alternativa, un passo in avanti rispetto all'idea della semplice produzione, quindi dopo aver valutato e discusso con un gruppo di partecipanti all'esperienza di solare collettivo, che aveva messo insieme una 40 di persone, di queste 40 eravamo in 4-5 che ci siamo posti il problema di come proseguire e abbiamo studiato come impostare la cooperativa e l'idea è stata quella di creare questo sistema che avesse delle priorità più allargate, quindi produrre energia da fonti rinnovabili con il principio dell'azionariato popolare che era quello progettato da solare collettivo e vendere ai nostri soci l'energia prodotta dai nostri impianti e terzo punto fornire dei servizi di risparmio e riqualificazione energetica partendo da presupposto che va bene produrre energia da fonti rinnovabili, ma bisogna imparare a risparmiare. Il primo punto e il terzo li abbiamo messi in pratica, non ancora in modo ottimale, ma abbiamo iniziato a fare qualcosa, per quanto riguarda la produzione abbiamo iniziato a lavorare sul fotovoltaico perché era quello su cui avevamo esperienza e che comunque era più semplice per cui nell'arco di due tre anni abbiamo fatto installare da degli installatori sette impianti fotovoltaici per un totale di 450 KW. Il più piccolo 18 KW il più grande 250 KW. E li abbiamo fatti in Piemonte in Lombardia e in Emilia Romagna, quelli in Piemonte li abbiamo gestiti noi come cda, mentre quelli dell'Emilia Romagna e della Lombardia sono partiti da degli stimoli arrivati da gruppi locali della cooperativa delle rispettive regioni. La cooperativa ha capito fin da subito che poteva lavorare a livello nazionale. La cooperativa è nata a dicembre 2008. Abbiamo lavorato all'impianto di solare collettivo fino a giugno del 2008, poi abbiamo pensato in 6 mesi cosa fare.

Avete fatto un business plan?

Abbiamo affrontato la cosa in modo un po' inconsapevole, non c'era nessuno di noi che avesse delle esperienze di rete, nel settore dell'energia. Alcuni avevano il proprio impianto fotovoltaico personale, poi

tutti derivavamo dall'esperienza di solare collettivo, però a livello di gestione di sistema di produzione e vendita non avevamo esperienza. Siamo partiti facendo dei business plan, ci siamo resi conto con tempo che non erano così semplici da rispettare, perché noi partivamo per esempio dal conto economico di un singolo impianto che ha una serie di costi e ricavi e nel momento in cui si va a lavorare in un sistema più complesso in cui si hanno grossi impianti non è che replicando il conto economico di un impianto su tre impianti si ottiene lo stesso risultato, perché ci sono i costi di gestione della cooperativa, i costi sono maggiori insomma. Quindi poi ci siamo posti dei limiti molto rigorosi su come lavorare e su che tecnologia utilizzare e i limiti a livello di sviluppo degli impianti, tramite la redazione di un codice etico che abbiamo fatto come soci. Per cui i nostri conti economici sono sempre stati fin dall'inizio al limite della sostenibilità, anche se siamo stati sempre molto prudenti, molto cautelativi, perché il principio di lavorare anche con i soldi di altre persone ci ha sempre portato ad essere molto prudenti negli investimenti. Però abbiamo un po' risentito della mancanza di competenze specifiche soprattutto nel settore dell'energia, che è un sistema molto complesso. Allora avevamo già una percezione di questo fatto, infatti abbiamo fatto riferimento per un periodo del percorso di riflessione su come svilupparci a dei consulenti di Confcooperative. Perché soprattutto in Trentino ha una rete, degli uffici che si occupano di gestione di cooperative elettriche storiche, e quindi avevano un'idea di come si poteva sviluppare il percorso. Noi siamo stati sempre fin dall'inizio un'anomalia, perché le cooperative elettriche storiche sono quelle che negli anni 60 sono sfuggite al percorso di nazionalizzazione del Enel, per cui erano delle realtà fortemente localizzate territorialmente e che avevano la proprietà delle linee elettriche e dei sistemi di produzione. Erano localizzate, invece noi siamo una nuova cooperativa, non abbiamo le linee di trasmissione dell'energia elettrica e quindi per far arrivare energia elettrica ai soci dobbiamo utilizzare il sistema elettrico nazionale e con una serie di problematiche, la principale delle quali per far arrivare energia ai nostri soci con un costo sostenibile di gestione del sistema bisogna avere dei numeri molto grossi e si parla 10000-15000 utenti. Noi siamo partiti a dicembre del 2008 in 13 fondatori, attualmente siamo più di 700. Questo ha fatto sì che dei tre obiettivi che ci eravamo posti all'inizio, quindi produzione, vendita e consulenza. Abbiamo affrontato il primo e il terzo il secondo non siamo riusciti.

PIERO: Lo stiamo affrontando utilizzando un contenitore differente, una cooperativa di secondo livello che raggruppa tutte le altre realtà che producono energia e quindi per fare la vendita diretta ci sono tutte le realtà che vengono inserite.

Ma questa realtà è ancora in fase di realizzazione?

PIERO: non esiste ancora, si sta passando dalla fase di studio alla fase di realizzazione

Ma voi insieme ad altre cooperative?

MARCO: Altri gruppi: Avanzi, EnergoClub, Green network, e altri operativi. Il gruppo Avanzi ha preso in mano il progetto europeo, che si chiama Rescoop e che ha finalità di gestire cooperative nell'ambito dell'elettricità sia per la produzione che per il consumo. Lo scopo è fare un'analisi dell'energia in Italia, impostare un progetto pilota, ci siamo incontrati perché Gianluca conosceva qualcuno di Avanzi.

Quindi ci sono le possibilità anche dal punto di vista legale di fare questa cosa?

MARCO: c'è stato un momento in cui la normativa italiana prevedeva l'impossibilità della presenza nella stessa società di un produttore e un venditore, in realtà ci siamo poi resi conto che da dicembre 2013 il Gestore di Servizi Elettrici (ente dello stato che gestisce tutto il discorso delle fonti rinnovabili) ha emanato una direttiva che dà la possibilità anche alle cooperative di produzione di energia non storiche, le nuove cooperative elettriche quindi quelle che non posseggono la rete, di vendere l'energia elettrica ai soci. Quindi questa cosa da fine 2013 è possibile, resta il problema della sostenibilità economica, perché c'è bisogno di 10 000-15 000 utenze per poter essere in equilibrio.

Quante altre cooperative ci sono analoghe a voi (nuove cooperative energetiche) in questo momento in Italia?

MARCO: Come la nostra non ce ne praticamente nessuna, c'è un'altra esperienza interessante che si chiama Energyland, che hanno sviluppato un sistema analogo, la differenza sostanziale sta nel fatto che in quel caso hanno rilevato un impianto fatto da una società e lavorano solo su quell'impianto e formalmente la situazione è come la nostra: non hanno le linee di trasmissione dell'energia. L'impianto vende energia a un operatore del mercato e i soci della cooperativa fanno un contratto con questo operatore. È fondamentalmente quello che dobbiamo fare anche noi perché non è pensabile l'idea di collegare un filo all'impianto per tutti i soci sparsi e delocalizzati. Però al di là di questo cambiamento prima di questo regolamento era proprio impossibile vendere e produrre questo perché quando c'è stata la legalizzazione del mercato si è voluto smontare il monopolio dell' Enel, che poi ha costituito Enel energia e distribuzione così formalmente sono diverse. Noi abbiamo fatto il contratto, la nostra idea era quella di vendere a Enel energia, poi ci siamo presi conto che non potevamo farlo e abbiamo detto troviamo un venditore di energia che sia in linea con i nostri principi e quindi non Enel che non ha un approccio etico alla produzione di energia. Abbiamo trovato questa società del trentino che si chiama Trenta e con la quale abbiamo fatto la convenzione, però loro sono come Enel, nel senso che fanno parte di un gruppo che si chiama Dolomiti energie che ha gli impianti di produzione e per poter venderla ha creato la società commerciale. La legge ha comunque dato la possibilità al mercato di smuoversi. La produzione da parte delle cooperative è stata importante, perché hanno la possibilità di vendere e produrre insieme. Rimane comunque il problema dei numeri perché bisognerebbe avere comunque 10000 soci e poi l'energia da dargli che non è un discorso da poco conto perché ci vogliono gli impianti grossi. Quindi vista la non fattibilità di questo percorso in autonomia abbiamo deciso di aggregarci a questo progetto di Rescoop creando questa cooperativa che dovrà acquistare l'energia da dei produttori che verranno selezionati con dei criteri di sostenibilità e poi la venderà ai suoi soci che non saranno i nostri soci a questo punto, ma se noi diamo la nostra energia a rescoop potranno associarsi a loro. Discorso un po' complesso però nel mondo dell'energia è così.

Dicembre 2008 notaio, vi ha aiutato Confcooperative che vi ha dato un supporto di tipo legale,..?

MARCO: Sì legale, e allora eravamo una anomalia anche per loro, perché loro erano abituati a lavorare con le cooperative sovventori, che avevano la linea elettrica, di fatti anche noi nell'occasione della costituzione della cooperativa abbiamo avuto anche un periodo in cui non avevamo chiaro se essere una cooperativa di consumo o di lavoro. Anche noi abbiamo fatto fatica all'inizio, mentre avere qualcuno che ha le idee chiare, che conosce bene la normativa è importante

Quindi sono stati loro a risolvere un po' di nuvolette?

PIERO: sì anche la nostra caparbia nell'andare a cercare informazioni, riferimenti, altre esperienze

Ma poi siete riusciti a creare, a parte Solare Collettivo, una rete non so con i gas o con economia solidale, che tipo di rapporti, come sono iniziati, la decisione è stata presa prima di avere una domanda espressa effettiva?

MARCO: Sì, abbiamo fatto una scommessa che questo modello di energia potesse funzionare. Abbiamo avuto anche una grossa fortuna, che poco prima della costituzione della cooperativa siamo stati contattati da un giornalista di report

Quindi si parlava già di solare collettivo? Su i media??

MARCO: Si è fatto tutto un lavoro tramite internet e una serie di siti e blog che avevano già un loro pubblico, hanno recepito l'idea e l'hanno trasmessa al loro interno. Noi siamo stati contattati dal giornalista nel momento in cui stavamo facendo la costituzione. Poi al di là dei contatti avuti grazie a questa trasmissione, che sono stati molti, abbiamo sempre lavorato sulle reti esistenti e ci siamo appoggiati al mondo dei gas, al mondo dell'agricoltura biologica e tutti i componenti del gruppo iniziale di Retenergie facevano e fanno parte di reti autonomamente e quindi hanno ribaltato sulle proprie reti questa proposta.

Quindi anche le persone che si sono avvicinate all'inizio avevano già una loro sensibilità?

PIERO: sì le tredici si poi dopo per conoscenza, attività informazione, banchetti, fiere

Quindi per voi è stata importante le volontà personale, valoriale nel fare qualcosa?

MARCO: Si uno dei valori che abbiamo anche sempre messo in conto è stato quello di creare lavoro, però la cosa principale è stata la proposta di un modello nuovo di gestire un bene comune che è l'energia, dimostrando che poteva essere un sistema economicamente sostenibile. Perché legati al mondo dell'energia ci sono una serie di orrori che non ci sentivamo di supportare.

Quindi c'è sia la componente ecologica, dell'energia rinnovabile, sia quella sociale di proposta di un modello che non sia quello delle big company, delle otto sorelle

PIERO: poi discorso importante che ci siamo dati fin da subito è stato quello di dire allora il risparmio delle famiglie, dei soci dove è collocato? In un posto che può essere una banca, una posta, che può essere una qualsiasi attività finanziaria in cui uno va e si fida di quello che avviene lì, ma non sa come vengono utilizzati i propri soldi, allora il discorso di arrivare a spostare una parte di questo risparmio alla finanza, alla attività produttiva significa dare valore al denaro e creazione di posti di lavoro (per creazione dell'impianto). Quindi la mentalità diviene: io ti do i soldi alla cooperativa, ottengo un rendimento se te li presto, come fa la grande coop, stesso sistema di gestione del prestito sociale e poi interviene il capitale sociale della cooperativa, perché credo che questo sistema di gestione del denaro e quindi del risparmio debba essere indirizzato in un attività di valore per quanto riguarda le mie idee, i miei valori etici. Questo discorso ha portato ad avere un'ingente quantità di denaro e ha portato alla gestione di impianti del valore di 1 milione e 300 mila euro. 70% del denaro è dei nostri soci o in prestito o in capitale. Quindi è possibile fare anche questo passaggio, fare in modo che il denaro non venga utilizzato per produrre altro denaro in maniera empirica, ma per realizzare un'attività che tu mi dici che vuoi realizzare.

Giancarlo entra

Siete soddisfatti?

MARCO: Si però questo è un periodaccio, dopo l'entusiasmo iniziale ci stiamo scontrando con la dura realtà. L'avreste detto nel 2008 di raggiungere questo risultato?

GIANCARLO: Sì, in 5 anni siamo arrivati a 740-750 soci. Cresciamo in media senza fare grossissime cose, solamente con le nostre reti di 150 soci all'anno. Soci che non mettono solo i 50 euro, ma anche di più. Poi se andiamo a fare un impianto elettrico in un certo posto supportati da un gruppo del posto è chiaro che convogliare sul progetto specifico e sulla cooperativa parte del denaro necessaria all'impianto, è molto più semplice che andare a raccogliere sempre dappertutto. Quando abbiamo realizzato l'impianto più grande quello da 260 KW Bolis, abbiamo detto partiamo da questo impianto, erano 750 000 euro, come facciamo a raccogliere 750 000 euro? Ne abbiamo raccolti quasi 400 e in meno di un anno e il resto ce li ha prestati banca etica e li stiamo restituendo avendo anche il conto energia, gli incentivi. Quindi anche il discorso di banca etica entra su una nostra scelta di essere allineati con certi principi e banca etica con noi ha fatto una grossa indagine prima di concederci una grossa quantità di denaro, prima di realizzare gli impianti e quindi anche loro ci hanno sponsorizzato in molte occasioni, a Firenze ci hanno ospitato nel loro stand a Terra Futura 2 anni fa. Quindi questa era la dimostrazione che non eravamo una piccola cooperativa, ma di valore anche per banca etica, una realtà decisamente grande. Sul loro sito escono news sulla nostra cooperativa e anche da lì escono soci che ci chiedono, ma come fate, cosa dobbiamo fare per diventare vostri soci, per cambiare il fornitore di energia elettrica,...

MARCO: Comunque dal 2008 quando ci siamo costituiti abbiamo continuato a farci conoscere tramite internet, partecipare a delle fiere, abbiamo sfruttato ognuno le nostre reti di riferimento e il numero di persone è aumentato. Lavorando a livello nazionale ci siamo strutturati con gruppi locali della cooperativa che in questa fase sono a livello regionale, ciascuna regione dove ci sono più soci ha un referente regionale che fa un po' da capo dei progetti, degli stimoli che ci arrivano dai soci di quella zona. In particolare l'impianto fotovoltaico fatto vicino a Milano è stato un bel esempio di incontro con il DES (distretto di economia solidale) di Milano che ha individuato il posto dove fare l'impianto, ha tenuto i rapporti, hanno

trovato l'installatore per fare l'impianto e hanno anche trovato i soldi per fare un impianto. Quindi quello è stato proprio un esempio di quello che noi vorremmo, che tutti progetti della cooperativa nascano da delle esigenze dei soci in quel determinato posto (la cascina santa brera) e quindi i soci si identificano in un progetto anche se i soldi che mettono non sono soldi che hanno un conto economico limitato al singolo impianto, ma entrano nel conto economico della cooperativa, che con quei soldi fa tutto quello che deve fare, poi se in quel momento deve fare quell'impianto vengono finalizzati lì, però non c'è un legame diretto tra gli investimento e il ritorno economico di un singolo impianto, tutto l'aspetto del conto economico viene gestito a livello centrale per cui a chiusura del bilancio aziendale se c'è dell'utile viene utilizzato per le riserve,.. e quello che resta per rivalutare il capitale dei soci. I soci possono contribuire con il capitale sociale o il prestito sociale, e questo ultimo invece è un contratto di uno o due anni che ha interesse fisso del 3% annuo per questo anno, e quando noi prospettiamo un progetto nuovo i soci possono aderire in questi due modi. All'inizio avevamo tutto a capitale sociale, quando abbiamo incominciato a lavorare a prestito sociale molto dell'intervento finanziario si è sostato sul prestito sociale, noi adesso stiamo dicendo ai soci che il loro intervento fosse un po' e un po'. Perché per la cooperativa il capitale sociale è più comodo perché ha tempi di restituzione più lunghi e una rivalutazione che dipende dall'andamento

Come mai avete scelto di attivare questo nuovo metodo? Per raccogliere di più?

PIERO: per raccogliere di più e per avere la possibilità di non prendere tutto quanto di quello che ci serviva dalla banca, perché la banca ha un costo maggiore. Noi potevamo soddisfare le richieste di maggiore redditività del risparmio del socio e al tempo stesso risparmiare sul tasso che avremmo dovuto dare alla banca per lo stesso prestito. Quindi ci guadagniamo entrambi la cooperativa pagando meno interessi e i soci guadagnando di più sul capitale.

GIANCARLO: 31-12 capitale sociale 540 000 di prestito. L'esigenza che abbiamo è di far capire ai soci che dal punto di vista del socio che mira solo alla remunerazione del suo risparmi, che spesso non è così, è chiaro che è più conveniente il prestito sociale, ma per l'equilibrio dei conti della cooperativa è importante che ci sia un equilibrio tra le due componenti e quindi abbiamo lanciato questa idea ai soci di dire pensateci e cercate di bilanciare il risparmio che mettete tra prestito sociale e capitale sociale. Interesse del 3% è buono, rispetto al mercato (btp a 10 anni) e la cooperativa nella misura in cui si indebita lo fa a condizioni vantaggiose, si equilibrano gli interessi.

MARCO: quindi noi siamo partiti con gli impianti fotovoltaici, ne abbiamo fatti 7, ed è andato tutto abbastanza bene, abbiamo avuto delle problematiche tecniche con degli installatori, ma sono cose che capitano. Nel 2009 abbiamo incominciato a fare richieste di concessioni idroelettriche e nella speranza di concludere item burocratici in tempi brevi, invece è successo che tutta la parte dell'idroelettrico si è dimostrata molto più complessa di quanto non pensassimo, e le due concessioni che avevamo aperto una nel 2009 e una inizio 2010 e non le abbiamo ancora chiuse. Poi sono emersi anche altri problemi relativi a questi due impianti e quindi probabilmente non le chiuderemo le concessioni. Però al di là delle problematiche specifiche i tempi sono molto lunghi e il discorso del fotovoltaico è andato un po' a cadere perché dopo il quinto conto energia il sistema incentivante del fotovoltaico ha subito una conformazione tale per cui non è più conveniente realizzare i nostri impianti per come li facevamo, noi abbiamo affittato delle superfici da dei privati, abbiamo fatto il nostro impianto e quindi questi impianti cedono energia al GSE oppure la vendono a questo trenta che poi la rivende ai nostri soci. Quindi non c'è la formula dell'autoconsumo, che con l'attuale sistema del fotovoltaico è l'unico modo per avere una remuneratività, quindi noi da quando è cambiata la normativa sui contributi non abbiamo più potuto fare impianti fotovoltaici. Dal 2012 abbiamo fatto l'ultimo impianto fotovoltaico, quindi abbiamo chiuso questo settore di sviluppo con la speranza di aprire quello idroelettrico, mentre non siamo ancora riusciti a fare impianti idroelettrici.

PIERO: per quanto riguarda il fotovoltaico ci siamo accorti che fare impresa in Italia è molto difficile, quando il quadro normativo cambia continuamente, è successo a noi e a tutti gli operatori di questo settore di avere difficoltà ad avere una progettazione fondata perché tu fai i conti all'interno di un certo quadro, dopo un anno cambia, a sei mesi cambia di nuovo e anche adesso siamo di fronte a questa ipotesi, questo spalma incentivi che è un diverso modo di conteggiare i contributi, che però opera su impianti che già ci sono retroattivamente su cui erano stati fatti i conti e adesso è stato approvato il decreto e bisogna vedere se sarà convertito in legge oppure no, se sarà convertito in legge, molti operatori saranno in difficoltà. Il nostro impianto di Bolis rientra nell'ambito di applicazione perché si parla di impianti che sono sopra i 200KW di potenza e vuol dire che i conti fatti rispetto i flussi di ricavi per i prossimi anni non valgono più, perché vengono smaltiti in più tempo e questo vuol dire che nel 2015-2016-2017 i nostri conti saranno attaccati da queste cose qui. Sul fotovoltaico sono state fatte molte speculazioni, però l'obiettivo è arrivare a un sistema che si regga da solo, con una coerenza di linea. E questo non c'è stato: sono partiti con mega incentivi su tutti gli impianti, poi si sono accorti che era difficile da reggere, hanno modificato,..Noi siamo un'impresa che ha una forte caratterizzazione nel senso della idealità. Nostro obiettivo non è quello di fare soldi, ma comunque dobbiamo essere sostenibili di un punto di vista economico. La cooperativa vuole realizzare certe cose, ma per farlo deve stare in piedi sotto il profilo economico e queste cose qui rendono difficile perseguire questa strada.

Non c'è una altra modalità per fare impianti fotovoltaici che sia economicamente sostenibile?

GIANCARLO: Adesso dovrebbero esserci i sistemi efficienti di utenze: io cooperativa posso utilizzare un impianto fotovoltaico sulla tua fabbrica con i miei soldi e venderti tutta l'energia che produco, perché il meccanismo è quello dell'autoconsumo. Se l'impresa ha abbastanza liquidità e vuole investire sul mio tetto fa questa cosa qui, altrimenti trova qualcuno che ha liquidità e gliela vende l'energia a un prezzo inferiore rispetto a quello che la paga, perché in teoria tutta quanta quella energia che gli vendo dovrebbe essere affrancata dagli oneri di trasporto, di sistema, di dispacciamento che adesso incidono per quasi il 50% sulla bolletta. Io spendo 50 euro di energia e ne pago 100. Essendo che l'energia non entra in rete questi oneri non ci dovrebbero essere, il KW che costa 10 viene a costare 5, ma Enel dice, ma come io ho in piedi tutto quanto il sistema della distribuzione e voi non la usate? allora qualcosa mi dovete comunque dare per tenerla in piedi perché se tutti in teoria facciamo questa cosa, la mia rete chi la paga? Questa normativa nuova uscita in questi mesi (2 marzo) non è ancora chiara, alcuni punti sono già stati definiti, altri sono ancora da definire. In Italia la certezza normativa non c'è mai, le norme vanno capite e interpretate. Se le questioni si chiariscono può essere la strada su cui anche noi possiamo rimettere in gioco il fotovoltaico.

MARCO: c'è comunque quella parte del nostro business relativa alle consulenze, quindi noi continuiamo a produrre per quel che si può, la vendita la facciamo tramite questa cooperativa Rescoop che si sta formando e dovremmo per il futuro potenziare questo aspetto dei servizi energetici lavorando come ESCo per esempio facendo questo discorso del SEU e fornendo questi servizi ai nostri soci: anche spiccioli di riqualificazione energetica della propria casa privata, la gestione dei gruppi di acquisto, per i quali abbiamo delle proposte interessanti, tra cui un sistema di accumulo per la singolo impianto classico da 3 KW per la casa privata oppure il discorso della mobilità elettrica, Panda 100% elettrica abbinata a un impianto fotovoltaico. Proposte che abbiamo lanciato di recente e non abbiamo ancora capito che tipo di risposta possiamo avere dai nostri soci.

Idroelettrico invece, troppo complesso perché?

MARCO: Noi ci stiamo lavorando, non demordiamo, continuiamo a lavorarci. Questi due progetti, non ne abbiamo la certezza, ma molto probabilmente non li realizzeremo. Nel frattempo ne abbiamo realizzati degli altri. Adesso il più prossimo è un impianto idroelettrico da 35 KW, quindi molto piccolo il cui sito è un vecchio impianto dismesso in provincia di Varese a Rancio Valcuvia. Grazie a un gruppo di nostri soci locali, in questo senso l'apporto dei nostri soci è fondamentale per lo sviluppo, abbiamo individuato questo



impianto che un'altra società di Rimini stava sviluppando, siamo entrati in contatto con loro, adesso loro ci vendono il progetto e noi dobbiamo completarlo. Se tutto va bene dobbiamo realizzare l'impianto entro la prima metà del 2015 con un ulteriore incognita, il raggiungimento del tetto (incentivi) dei 5 milioni, che si pensava a fine 2015 e invece adesso pare lo si raggiunga a inizio 2015 e quindi abbiamo diversi progetti che rischiano di essere allacciati quando il tetto sarà già raggiunto, il che vuol dire stravolgere il conto economico. Per quello è un periodo un po' difficile. Bisogna prendere delle decisioni senza avere una certezza sui numeri.

GIANCARLO: questo per noi dato che i nostri progetti hanno un po' questa caratteristica di avere delle redditività nostre, legate a una serie di vincoli che ci diamo, è chiaro che fare la scelta di fare un piccolo impianto invece che di un grande impianto ha un costo. Fare la scelta di farlo solo sotto certe condizioni di basso impatto ambientale ha un costo. La nostra redditività è contenuta per cui un cambiamento della normativa sulla tariffa onnicomprensiva per noi può essere determinante nel rendere un progetto sostenibile e farlo diventare insostenibile.

MARCO: abbiamo anche un impianto a Treviso, di 15 KW molto piccolo che stiamo valutando. Ristrutturazione di un vecchio molino a ruota, all'interno di un contesto urbano, molto caratteristico, molto bello, anche lì parte dei residenti del luogo che hanno appoggiato il progetto, appoggiandosi a un associazione che chiama EnergoClub (sede a Treviso) con la quale siamo molto in sintonia con sviluppo anche di progetti di risparmio energetico. Quindi stiamo collaborando con loro, ci hanno passato le informazioni. Impianto molto piccolo, con redditività molto bassa e con la storia degli incentivi non sappiamo come portarlo avanti.

GIANCARLO: un'impresa normale non lo farebbe

MARCO: ultimamente ci siamo concentrati anche sul mini eolico (<60KW) abbiamo 3 o 4 siti in via di sviluppo in provincia di Trapani, lì i tempi sono più veloci. Dobbiamo superare una serie di difficoltà che si sono presentate a percorso iniziato, legate a dei permessi comunali, requisiti che il comune ha posto che prima non chiedeva. Anche qui ci sono due percorsi: quello tecnico-economico per cui si lavora con dei tecnici tramite una società di Milano e poi si cerca di lavorare anche sul territorio per creare una sensibilità da parte della popolazione in modo tale da non creare un'immagine di chi va a colonizzare un territorio e depredarlo dalle sue risorse. Lì in particolare, per le situazioni al centro-nord Italia è stato più facile gestire questo rapporto con la popolazione. Però qualcosa si sta muovendo sempre grazie ai gas.

Quindi non ci sono soci?

MARCO: Abbiamo due soci in Sicilia. Infatti lì è un progetto che è partito totalmente da noi. In realtà uno dei due soci anni fa ci aveva proposto una possibilità per un fotovoltaico, era arrivato a un livello di progettazione poi la proprietà, che era un seminario, non ha condiviso questo progetto, hanno preso il progetto e tutto e poi se lo sono fatti fare per conto loro. Noi a livello di diffusione del territorio siamo diffusi nel centro-nord Italia. Perché veniamo visti come i colonizzatori di turno. C'è anche un problema di tipo logistico, perché noi in centro e in nord ci spostiamo per fare incontri, serate, fiere, al Sud è un po' più difficile per la lontananza.

Quindi avete meno visibilità sul territorio?

MARCO: Sì.

La visibilità sul territorio vi da riscontri? Andare alle fiere,..?

MARCO: Sì le fiere non tantissimo, la cosa interessante è quando riusciamo a fare degli incontri pubblici e riusciamo a farli quando c'è già qualcuno sul territorio che ce li organizza. Noi abbiamo dei soci, come per esempio come è successo a Varese, noi avevamo questi soci che hanno identificato questo progetto, ce ne hanno parlato, noi abbiamo fatto tutte le valutazioni tecniche e economiche.

Queste valutazioni le fate gratuitamente?

MARCO: No, noi per gli aspetti più tecnici utilizziamo consulenti esterni, soprattutto idroelettrico e eolico sono campi molto specifici e bisogna avere delle competenze che noi ancora non abbiamo. Quindi abbiamo degli studi di ingegneria di riferimento che ci fanno delle consulenze a pagamento. Nell'idroelettrico le consulenze le paghiamo tutte. Per quanto riguarda l'eolico abbiamo la fortuna di avere un nostro socio che ha le competenze sull'argomento perché è il suo lavoro e quindi ci sta seguendo in questa parte, però la società di Milano che ci sta sviluppando i siti la paghiamo. Tra l'altro uno dei nostri problemi è che avendo poca esperienza e essendo il settore così complesso stiamo investendo molti soldi in sviluppo e quindi in ricerca e non tutti gli obiettivi che ci poniamo nello sviluppo riusciamo a realizzarli. Tutte le volte che individuamo un progetto, facciamo una fase preliminare di studio che la facciamo noi, che quindi ha un costo relativamente ridotto, poi coinvolgiamo professionista e dobbiamo pagarlo.

GIANCARLO: Fotovoltaico è più semplice. Idroelettrico e eolico senza consulenze professionali non puoi andare avanti.

MARCO: La modalità di sfruttare conoscenze dei soci è una modalità condivisa dai soci stessi, quando istituamo dei gruppi di lavoro. Soci che si rendono disponibili, con le loro competenze e si formano questi momenti utili di confronto. Quindi a Varese hanno identificato questo molino per ripristinare una vecchia centralina idroelettrica che c'era da 40 anni sulla quale c'era già un progetto di una società idroelettrica di Rimini, questi locali si sono messi in contatto con quelli di Rimini, si chiama terra di lago questo gruppo di Varese dedicato al mondo dell'economia solidale, che poi ci hanno contattato e di cui due sono nostri soci e ci hanno detto che c'era la possibilità di sviluppare un impianto piccolino con certe caratteristiche che sono quelle che interessano a noi: basso impatto ambientale, rispetto di una tradizione produttiva storica del posto e da lì si è sviluppato un confronto tecnico-economico. Abbiamo contattato questa società che si stava occupando del progetto e ci hanno detto che erano interessati a cederlo a noi.

Perché loro facevano solo la parte tecnica?

MARCO: Loro in teoria erano partiti con l'idea di realizzare l'impianto, poi noi abbiamo chiesto se ce lo cedevano. Un po' perché per motivi loro erano interessati a capitalizzare, monetizzare il loro lavoro, perché stanno lavorando su un impianto più grosso

Sono una società?

MARCO: Sì uno studio di ingegneria. E poi noi con il nostro ingegneria di fiducia lo stiamo perfezionando e lo stiamo mettendo a posto (il progetto), che è diventato nostro socio successivamente, però è un ingegnere e si fa pagare. È giusto che il lavoro vada pagato. Noi apprezziamo per ragioni pratiche e ideali la disponibilità di alcuni soci di lavorare gratuitamente.

GIANCARLO: Al tempo stesso non crediamo che dobbiamo sederci su questo perché da un punto di vista imprenditoriale dobbiamo arrivare oltre, dobbiamo arrivare al punto in cui remuneriamo il giusto al lavoro di tutti. Solo che non siamo ancora in grado di farlo. Questo è l'obiettivo.

MARCO: saremmo già stati in grado di farlo se avessimo proseguito con un trend di sviluppo di impianti come nei primi due anni, invece nel 2013 e 2014 finita l'esperienza del fotovoltaico non siamo riusciti a ingranare con gli impianti nuovi. Questa è un po' una fonte di frustrazione.

GIANCARLO: Sull'idroelettrico abbiamo capito che c'è la complessità procedurale e se devi partire dall'inizio, cioè dall'ottenimento della concessione è veramente un percorso difficile. 4-6 anni per ottenere la concessione. In tutta Italia è così. Per avere la concessione di fare un impianto grande sul Po a Casalgrasso, qui vicino a noi, l'iter è iniziato nel '89 e l'anno terminato due anni fa. Sulla carta 2-3 anni. Sono percorsi complicati e neanche tanto lineari.

MARCO: in parte anche per mancanza nostra (impianti idroelettrici non riusciti) perché all'inizio avevamo fatto degli errori.

GIANCARLO: per questo ci stiamo orientando su progetti dove la concessione c'è già. Partendo da lì, la si paga la concessione, ma si hanno più certezze sulle tempistiche, che dipendono più da noi, sulla nostra

capacità di progettazione. Mentre per quanto riguarda l'amministrazione pubblica i tempi sfuggono di mano. Si tocca con mano quando si dice che in Italia fare impresa è complicato. Quando devi fare un progetto e ti dicono devi stare su questi parametri, tu consegni un progetto con quei parametri, poi c'è un tempo di attesa nel quale loro possono guardarlo, che può essere 6 mesi, 1 anno, poi arrivano sempre all'ultimo in cui ti dicono guarda che dovresti sistemare questo. Mandi l'integrazione e poi ti dicono, ma questa altra cosa qui non l'avevi considerata, ma me lo potevi dire insieme all'altra? no altri 6 mesi di tempo. Perché le competenze di queste cose fanno riferimento a organismi burocratizzati al massimo e per ottenere la firma del funzionario devi aspettare che la pratica arrivi a livello di essere firmata.

MARCO: l'anno scorso avremmo dovuto avere la visita pubblica intorno al 10 agosto la settimana prima ci hanno detto che era stata rimandata perché era stato presentato un progetto in concorrenza al nostro, e si può. Allora adesso dobbiamo riesaminare il progetto e se ammissibile dobbiamo rifare una visita pubblica, si parla del 5 agosto 2013. La settimana scorsa c'è arrivata la lettera che la visita pubblica sarà a settembre. Un anno e mezzo solo perché uno a presentato un progetto sullo stesso sito. Cosa che può accadere, ma uno non ne tiene in conto. Su un altro progetto abbiamo presentato tutta la documentazione e il 30 aprile il funzionario l'ha valutata e ha detto che a certe condizioni non potevamo fare l'impianto, a tutto oggi non c'è ancora arrivata la lettera. Alla fine mi hanno mandato un contenuto informale del contenuto di quella lettera perché ho rotto a tutti. Quindi mi hanno detto questo qua è il contenuto della lettera però non puoi fare niente perché la lettera non è ancora partita, ed è firmata su una scrivania. Se i nostri soci capiscono queste dinamiche e non si impazientiscono nel momento in cui nel prossimo bilancio gli diremo guardate che i conti non tornano perché abbiamo avuto queste difficoltà ci può anche stare. Nessuno dei nostri soci ha il fine di lucro, ma non la possiamo nemmeno tirare così tanto perché alla fine noi lavoriamo con i soldi che ci da la gente.

GIANCARLO: anche perché è un lavoro di promozione anche per gli anni successivi, perché quando abbiamo degli utili, va bene quando fai l'assemblea dei soci, poi lo lasciano lì. Quando fai l'investimento devi capire che c'è necessità di risorse di questi percorsi alcuni non vanno a buon fine, per cui ci sono risorse investite, ma che non producono utili e quindi il socio deve capire che di tutto questo sviluppo che si sta facendo, magari l'anno prossimo usciranno tre impianti contemporaneamente da fare, ma questo anno non ce ne. Quindi questo anno potremmo non remunerare il capitale e intaccare una % minima il capitale esistente. Questo ci sta perché gli utili e ricavi arrivano dopo del tempo dall'investimento. Però i nostri soci non hanno di questi problemi, però noi non ne vogliamo approfittare. Se togliamo tutto il compenso da amministratore, che ammonta per 9 amministratori a 5000 euro da dividere.

MARCO: poi alcune figure sono pagate per quello che fanno. Siamo in tre pagati. Prodotti 3 posti di lavoro.

GIANCARLO: Poi noi siamo molto attenti ai nostri conti economici, siamo molto rigorosi e molto attenti, e trasparenti. Il lavoro che si fa come consiglio di amministrazione, i nostri consulenti rigorosi, controllo dei sindaci rigoroso, alla fine siamo contenti che sia così. Quindi se si hanno dei problemi questi si vedono, perché il processo è trasparente. Questo anno ci troveremo a presentare un bilancio con perdite contenute, che non ci piace avere e che magari nel 2015 possono essere riassorbite se partono questi progetti su cui stiamo lavorando e crediamo che rimanere sul campo in un contesto così difficile come quello della crisi di oggi sia importante. Ci sono anche le ricadute della crisi economica, come il discorso dei servizi ai soci, certamente è penalizzato, per dare dei servizi ai soci si devono mettere dei soldi e le disponibilità sono quelle che sono. Noi operiamo in un settore che mettendo insieme i due fattori: quadro incerto e la crisi economica è stato fortemente penalizzato. Il settore del fotovoltaico è stato massacrato in questi ultimi anni, noi invece siamo abbastanza solidi, anche se con questo limite che vorremmo dare di più ai nostri soci. Il discorso della remunerazione del capitale che in questa fase non riusciamo a dare, però al meno il capitale glielo preserviamo. Questo anno glielo intacchiamo una briciola, ma contiamo il prossimo anno di far partire nuovi progetti e riequilibrare i conti.

C'è stata una relazione tra lo sviluppo del mercato soprattutto del fotovoltaico e una formazione iniziale, la spinta propulsiva iniziale dipende anche da dei fattori legati al mercato oppure un aggregarsi di persone che avevano una spinta ideale, al di là dei 13 iniziali, i primi impianti?

MARCO: Abbiamo sfruttato la situazione favore delle rinnovabili nel settore specifico del fotovoltaico all'inizio. Infatti questa partenza con 7 impianti è stata legata agli incentivi. Non ci fossero stati i contributi sarebbe stato più difficile.

Quindi c'è stato un legame, che adesso si vede ancora di più nella mancanza?

MARCO: Sì

Quindi purtroppo in un certo senso questo tipo di forma che avete scelto è comunque almeno in questa prima fase, LEGATA all'esistenza di finanziamenti pubblici?

MARCO: secondo me sì, soprattutto per il tipo di impostazione che abbiamo noi. La produzione di rinnovabili su impianti piccoli è antieconomica non c'è nulla da fare. Siccome noi e i nostri soci siamo sostenitori di una generazione diffusa dell'energia con piccoli impianti, dobbiamo metterci l'anima in pace e questa cosa è possibile solo se ci sono i contributi, non è economicamente sostenibile di suo.

GIANCARLO: questo quando siamo partiti, oggi lo è (essere sostenibili).

MARCO: sui piccoli impianti no. Perché noi adesso siamo in crisi perché se si raggiunge il tetto prima dell'allacciamento dei nostri impianti il conto economico salta.

GIANCARLO: sì, cambierebbe la remunerazione dell'investimento

MARCO: e diventerebbe difficilmente sostenibile, il socio sa che mette dei soldi che gli tornerebbero indietro tra 25 anni, magari poi lo fa lo stesso

GIANCARLO: sul fotovoltaico cambia il modello di business, perché diventa un modello basato sull'autoconsumo. E quindi dobbiamo proprio ripensare al modello di business, in un quadro di sistema senza contributi, al quale si deve tendere. Io credo che in tutti i paesi è partito con i contributi pubblici, fare un impianto fotovoltaico quando siamo partiti noi, costava molto di più di quanto costa oggi. Oggi costa meno e quindi c'è meno bisogno di incentivi, c'è un problema di normativa che potrebbe essere superato con la questione dei SEU ecc. se si ripensa a un modello per il conteggio dell'energia (normativa) si può arrivare a un modello che stia in piedi dal punto di vista economico.

PINO: progetto dell'eolico che stiamo portando avanti non è un piccolo impianto, se puntiamo su grandi impianti allora è possibile già oggi lavorare senza incentivi

Ma la vostra prima scelta sarebbe quella di lavorare su piccoli impianti, per una questione etica?

MARCO: sì, se noi partiamo dal modello iniziale, cioè della produzione e basta, allora il sistema incentivante è fondamentale. Quindi se questo fa a morire noi dobbiamo riorganizzarci, quindi tutto il discorso dei servizi ai soci, dell'ESCO, bisogna ampliare l'offerta sul mercato in modo da lavorare anche senza incentivi, perché sui piccoli impianti e i nostri soci vogliono che noi facciamo solo piccoli impianti.

GIANCARLO: i nostri soci sono tosti

Per una questione etica?

MARCO: sì per una questione etica, ambientale

E un compromesso con la questione economica non è pensabile? Nel senso di mantenere i livelli di eticità aumentando la dimensione? C'è una soglia che può essere spostata?

GIANCARLO: ci stiamo ragionando tra di noi. Questo dibattito è in corso

MARCO: fondamentalmente ci sono tre strade: o si fanno impianti più grossi e comporta una ridiscussione dei principi della base sociale, o si discute il concetto della remunerazione: soci siete disposti a mettere i soldi senza una remunerazione? Magari sono disposti a farlo. c'è MAG 6 a Firenze che lavora proprio su quello, prestiti senza interessi.

GIANCARLO: magari mettete x di capitale sociale e x di prestito sociale, il prestito te lo remuneriamo e il capitale sai che è lì e te lo conserviamo

MARCO: queste sono due soluzioni che sono complicate per quello che riguarda la comunicazione. Poi c'è una terza soluzione che stiamo anche seguendo, che è quella di ampliare la gamma di servizi, per cui lavorare su aspetti tecnici più complessi che funzionano anche senza il fattore incentivante, che sono il risparmio energetico, SEU, ESCo. Questo comporta una difficoltà tecnica perché ci vogliono delle competenze che noi stiamo acquisendo. Stiamo sviluppando tutte e tre queste possibilità con modalità diverse.

Gianluca mi parlava di una rete di tecnici classificati che state costruendo, quindi persone a cui fornireste comunque lavoro, come esterni?

MARCO: Sono quasi tutti dei professionisti che lavorano autonomamente, che si sono associati alla cooperativa e che hanno una convenzione con la cooperativa per cui forniscono dei servizi agevolati ai soci della cooperativa. Su alcuni aspetti si trovano anche loro ad affrontare della novità come SEU, perché sono tecnici che hanno il classico studio di consulenza, che fa lo studio di riqualificazione energetica per la villetta a schiera. Per cui noi lavoriamo su un livello più complesso, perché quando facciamo un servizio di ESCo a un comune dobbiamo prendere in mano una scuola elementare per cui anche per loro è in fase di perfezionamento questo aspetto, però ci stiamo formando assieme quindi le prospettive sono buone, chiaramente non è una roba così immediata ci vuole del tempo.

Mi nominate i nomi dei tredici iniziali? E poi mi dite chi veniva da Solare Collettivo e di chi non veniva come si è avvicinato? (atto costitutivo)

Da solare collettivo: Pino Tebano, Marco Mariano, Annamaria Olivero, Simone Vezzosi, Ziccardi, Davide Burdisso, Giovanni Berta, Paolo Cristaudo, Fedele Mandarano, Gianluca Ruggeri,

Non di solare: Giancarlo Benardi e un altro (firenze)

Giancarlo è arrivato da un gruppo di Racconigi. Infatti la sede la abbiamo scelta qui perché molti erano di qui. Giancarlo aveva partecipato al progetto iniziale Proteo poi quando si è incominciato a ragionare sulla cooperativa sono entrato.

Con Gianluca?

MARCO: È entrato attraverso Giovanni Bert, lavorava un altro del gruppo dei DES di Milano e quindi attraverso questo canale qui. Ugo Bardi professore di chimica dell'università di Firenze, presidente dell'ASPO, che studia picco del petrolio e aveva seguito il discorso di Solare Collettivo e siccome era interessato al discorso della cooperativa, lui non poteva venire e ci aveva detto che mandava questo suo amico. Poi dopo il gruppo di 13 c'è stato il consiglio di amministrazione di 5 persone, ed è stato poi quello il gruppo vero che ha fondato Retenergie.

L'esperienza di solare collettivo per la cooperativa è stata importante? Ci sarebbe stata lo stesso senza solare collettivo?

MARCO: No, è stato fondamentale quel passaggio. Noi abbiamo sperimentato questo sistema di aggregazione con solare collettivo, in modo libero. È stato propedeutico a Retenergie

GIANCARLO: partendo da questa esperienza di adotta un KW la forma organizzativa dell'associazione presentava dei limiti che pregiudicavano la possibilità di dare uno sviluppo a questa idea che è nata con solare collettivo. Importante come presa di consapevolezza e estensione di una rete di conoscenze. Al di là del web è stato importante avere questa associazione a cui potere aderire, a cui potere interagire per chi poi si è associato al progetto Proteo. Servito come esempio concreto di qualcosa fattibile da fare, con le facce, quindi è stato importantissimo. Associazione continua a esistere. Ultima cosa fatta di importante di Solare Collettivo: c'è coltiviamo il sole. Solare Collettivo nato insieme al progetto Proteo, quando ci trovavamo per studiare il progetto abbiamo detto, visto che ci troviamo da sei mesi noi, facciamo una associazione.

PINO: Credere che sia possibile cambiare questo modello economico e spostare sul lavoro e sulle attività lavorative quello che è il denaro, invece che sulle strutture finanziarie, questo è un discorso fondamentale.

Non è sostenibile un meccanismo finanziario basato sui titoli senza sostanza e senza sapere dove vanno i tuoi soldi, magari vengono utilizzati per finanziare industrie che producono armi, sfruttano bambini,.. e tu non lo sai però poi ti arriva 20% e sei contento. Bisogna vedere quanto siamo disposti a pagare quello che sta succedendo, perché a un prezzo: malattie, invivibilità di certi posti, alluvioni. Pino è rimasto a Solare Collettivo. Marco Mariano no.

## Sharing – Interviste

---

*Intervista a Lorenzo Allevi, Amministratore Delegato di Oltre Venture e fondatore di Sharing*

*Data: 18 settembre 2014.*

*Durata: 40 minuti.*

Oltre Venture è l'unico fondo di Venture dedicato all'impatto sociale: a creare delle start up che abbiano un forte impatto sociale, però anche la sostenibilità economica. È quello che oggi viene chiamato impact investing. Noi siamo sorti nel 2006 dopo un'esperienza come fondazione, con questo fondo di 7 milioni di euro abbiamo creato delle start up, la prima delle quali è stata PerMicro, prima realtà italiana che fa microcredito, impatto sociale e sostenibilità economica. Prima eravamo gli unici soci poi sono entrate tutte le fondazioni bancarie, poi l'altro settore forte è la sanità con il centro medico S. Agostino, società e salute è la mamma, abbiamo tre ambulatori medici a Milano, ci stiamo allargando a Bologna, abbiamo più di 100 000 pazienti. Anche qui la caratteristica che offriamo a prezzi affordable 50-60 euro a visita con forte impatto sociale perché prendiamo tutta quella parte di popolazione che è troppo ricca per prendere il ticket però non così benestante da andare sul privato-privato. Da noi trova la stessa qualità del privato a questi prezzi. Poi abbiamo fatto tutta un'altra serie di investimenti nel settore degli anziani insieme a una cooperativa sociale, sempre per il tema dell'impresa sostenibile, abbiamo creato una società che si chiama Concordia, dove abbiamo aperto una residenza protetta per gli anziani a Cerno Maggiore, molto valida. Nel senso che fino ad oggi gli anziani possono andare nelle RSA, oggi in Lombardia non è più possibile aprirle allora si sta cercando di aprire queste strutture in cui gli anziani che non sono ancora allettati, che quindi in parte sono autosufficienti, possono richiedere i servizi che vogliono: semplice servizio abitativo per cui si stabiliscono, oppure una badante, o infermieristico o di accompagnamento. Il primo progetto è un progetto pilota e la regione Lombardia lo sta guardando. L'altro settore, il terzo importante è quello dell'housing sociale temporaneo. Temporaneo perché per noi nelle grandi città c'è bisogno di spazi abitativi che possano essere utilizzati per periodi particolari della propria vita e per periodi temporali, massimo 18 mesi, ma è un periodo che abbiamo deciso noi, non c'è nessuna legge in questo senso. A noi questa idea è molto piaciuta. Nel 2009 il Comune di Torino ci aveva chiamato per altri motivi, abbiamo visto questo immobile delle poste, in via Ivrea a Torino e il comune ci ha chiesto se riuscivamo a sviluppare un progetto, così il comune ha fatto un bando, noi lo abbiamo vinto. Noi come Oltre cosa abbiamo fatto: un progetto di real estate che è stato Via Ivrea 24, che c'è ancora, ma è vuota. Aveva il compito di acquistare l'immobile e di ristrutturarlo, circa 15 milioni di euro di cui 14 milioni la fondazione CRT, 1,2 milioni noi. L'altra realtà che abbiamo creato è sharing srl una società di gestione che prendeva in affitto da via Ivrea l'immobile e faceva tutta la gestione sia degli appartamenti che del ristorante che è gestito in loco. Qui noi avevamo il 70% e la cooperativa DOC il 30%. Dopo un anno siamo riusciti a vendere l'immobile a un fondo gestito da REAM sgr. Quindi adesso il rapporto è tra REAM proprietaria dell'immobile e Sharing. Diciamo che è stato il primo progetto di una certa dimensione di housing sociale temporaneo. Quando noi abbiamo fatto questo progetto siamo andati anche dalla cassa depositi e prestiti a chiedere i soldi, perché in quel momento aveva fatto partire il fondo

per l'housing sociale, 2 miliardi di euro, però secondo loro non eravamo eleggibili per il finanziamento perché loro facevano solamente housing di tipo residenziale. Poi hanno visto che anche questo tipo di soluzione era importante per le città e quindi adesso fa investimenti anche in questo settore e infatti uno dei fondi che REAM ha utilizzato per l'acquisto è partecipato anche da cassa depositi e prestiti. Quindi ream sgr che gestisce diversi fondi, uno di questi di housing sociale è finanziato da cassa, quindi anche CDP nelle proprie linee strategiche ha considerato l'housing sociale temporaneo come uno strumento adatto a risolvere determinati problemi. L'immobile di via Ivrea ha 150 posti letto, sono quasi tutti mini appartamenti, tranne 50 posti letto che sono delle camere d'albergo. Questo è stato fatto per dare una certa redditività, maggiore è la rotazione più c'è la redditività. Sempre con Sharing abbiamo progettato altri due progetti: uno è Cascina Fossata, oggi si firma la convenzione con il Comune, ristrutturazione di una cascina di 15000 metri quadri a Torino per fare housing sociale e altre attività per la rigenerazione del quartiere. Faremo un supermercato, abbiamo convinto una società della distribuzione a inserire un supermercato, faremo dei laboratori artigianali, probabilmente una palestra, dei farmer market esperti del settore. Oggi si firma la convenzione quindi nel giro di due anni si farà tutto. L'investimento di circa 15 milioni di euro verrà fatto da uno dei fondi di Polaris, siamo andati a presentarlo e gli è piaciuto, quindi la cassa la mettono loro, il progetto però è nato da noi e la gestione sarà affidata a Sharing. Noi però come Oltre un anno fa abbiamo ridotto le nostre quote, ora dovremmo avere solo il 15%, e la cooperativa DOC 85%. Perché noi vogliamo espanderci in tutta Italia per fare questo tipo di attività. La cooperativa DOC essendo di Torino preferiva rimanere a Torino e abbiamo deciso di separarci, perché il nostro compito è proprio quello di far partire delle start up e dopo quattro cinque anni una volta raggiunto il breakeven uscire. Così funzionano i fondi di Venture. Abbiamo costituito una nuova società che si chiama Gastameco che vuol dire ospitalità, io sono il presidente, abbiamo trovato anche altri soci privati, persone fisiche a cui è piaciuto molto il nostro progetto. L'idea è di fare housing sociale temporaneo, ma allargare il mercato agli studentati e agli ostelli, secondo noi in Italia, manca un'offerta di buona qualità a prezzi affordable in questo mercato. Il mercato ha delle soluzioni o a prezzi molto bassi, 100 euro a letto, soprattutto dalle regioni, però con delle strutture fatiscenti, oppure offre delle strutture molto belle, ma a prezzi alti 700-800 euro al metro quadro. La nostra idea è quella di creare degli spazi abitativi comodi e belli a prezzi intorno ai 300-350 euro a posto letto. Poi i prezzi dipendono dalla città. Siamo partiti e abbiamo già vinto un bando a Venezia per la gestione di questo studentato bellissimo, un vecchio monastero, 250 posti letto. Ci saranno due ristoranti, una palestra, una libreria. Abbiamo vinto una gara a settembre 2013 e da settembre 2013 lo stiamo gestendo. Nei mesi estivi viene utilizzato come albergo. Abbiamo vinto la gestione anche dello IULM e stiamo gestendo anche un immobile a Bologna dove apriremo uno studentato nel settembre 2015. Vorremmo aprire anche degli ostelli per giovani come altro settore in cui espanderci. In questo senso il comune di Milano ha emesso un bando per un immobile per farci un ostello sui navigli, costa circa 5 milioni di euro. Stiamo guardando anche altri immobili di questo genere. In Gastameco prima avevamo il 100% ora è scesa 18% però la gestione è nostra. Sono soci finanziari gli altri, quelli operativi siamo noi, possiamo nominare l'amministratore delegato, il presidente, è scritto nei patti parasociali. Pensiamo di aprire anche un fondo di impact investing.

Come avete conosciuto la cooperativa DOC?

Abbiamo fatto uno scouting. L'abbiamo cercata noi, questo è il nostro mestiere. Noi eravamo già soci della cordata di Milano e di un villaggio solidale di Parma. Quando c'è stata questa opportunità siamo andati a vedere in Piemonte, soprattutto a Torino chi poteva essere nostro partner, chi in parte gestiva già dei piccoli ostelli o delle case vacanza e avevamo già fatto tre o quattro incontri con altre cooperative o piccole imprese poi avevo fatto un lavoro del comune di Roma su tutte le cooperative che lavoravano in questo settore e c'era anche la DOC, così ci siamo conosciuti.

Cascina Fossata è un'iniziativa sempre come Sharing?

Perché è lì vicino, a Torino e quindi possono gestirlo ancora loro.

Mentre per progetti che non saranno più a Torino ci sarà Gastameco?

Sì in tutta Italia ci sarà Gastameco. Poi non so se Sharing vorrà anche lei uscire.

È molto simile quello che fa Gastameco con Sharing?

Sì.

Questo modello di housing sociale sta funzionando nel caso di sharing?

Sì Sharing penso che sia già in breakeven. Paga 600 000 euro di affitto al fondo REAM. Poi tutti costi del personale, dovrebbe avere un fatturato di 2 milioni, 2 milioni e 100, pare che questo anno sia in pareggio.

Noi stiamo cercando l'imprenditore?

L'imprenditore siamo stati noi. Un team. Io e Luciano ci troviamo ogni giorno, abbiamo deciso di fare housing sociale temporaneo, poi uno dei due si prende il carico di sviluppare l'idea. In questo caso sono stato io, lui segue di più l'aspetto sanitario. In questo caso comunque gli imprenditori siamo stati noi. Per l'housing sociale l'idea è venuta a me e a Luciano, poi ho preso io la palla per sviluppare l'operatività. Poi dopo un anno è intervenuto anche Andrea. Andrea adesso che è nel team di Oltre si staccherà e formerà un'attività imprenditoriale nel campo dell'housing.

Quali elementi vi hanno portato a pensare che fosse rilevante partire con questo progetto?

Noi abbiamo scelto dei settori: sanità, credito,.. secondo noi anche l'housing in quel momento necessitava di idee innovative e abbiamo pensato che l'housing temporaneo fosse una risposta. Noi prima di creare questo fondo nel 2002 avevamo creato una fondazione, fondazione Oltre di venture philanthropy. Poi prima di far partire il fondo noi per sei mesi non abbiamo operato, abbiamo studiato, dopo 4 anni di lavoro sul campo, ci siamo detti: di cosa c'è bisogno adesso? Allora secondo noi in questo momento per i bisogni sociali, visto che lo Stato si sta sempre di più ritirando, il profit continuerà ancora a fare il profit e la quantità di persone, la cosiddetta fascia grigia aumentava sempre di più, quelli troppo ricchi per essere beneficiari del welfare, ma troppo poveri per andare sul profit stava aumentando, c'era bisogno di innovare servizi per queste persone. Come? Noi siamo uomini di finanza, secondo noi lo strumento più forte è trovare imprenditori, come? Attraverso il capitale e l'aiuto manageriale. Qual è lo strumento che unisce il capitale e l'aiuto manageriale? Il venture capital. Occorrono idee innovative di imprenditori che vengono attirati nel settore attraverso capitale e la nostra capacità di aiutarli, attraverso un fondo di venture capital. Poi abbiamo scelto i settori. Si stava iniziando a parlare di housing sociale, ma quello temporaneo non esisteva, l'innovazione è stata proprio questa. È nato così sul tavolo a parlare.

L'opportunità a Torino è nata quando noi siamo andati in comune a Torino, per parlare di Micro, che era nata un po' prima. Quindi ci conoscevano di già. In comune c'era un assessore molto valido Tricarico e un dirigente molto bravo, poi siamo tornati attraverso una persona che ci ha fatto incontrare. Noi abbiamo spiegato la nostra idea di risolvere una parte dei problemi dell'housing, a loro è piaciuta molto, hanno fatto uno scouting delle varie opzioni che avevano a Torino e ci hanno detto: sareste interessati a fare un progetto qui?

Forze esterne che hanno facilitato il progetto?

La cassa depositi che aveva tanti soldi all'inizio aveva deciso che questo era un tempo che non rientrava proprio nello statuto dei loro investimenti, poi hanno visto che funzionava e allora hanno cambiato lo statuto, questo è stato importante. Dal punto di vista amministrativo noi siamo operatori di mercato. Forse una legislazione più leggera sulle tasse.

Incentivo?

Conta molto la squadra burocratica del comune. Se si ha voglia di fare e i dirigenti hanno voglia di fare si fa. Torino fortissima. Sharing è stato presentato anche alle nazioni unite come progetto più innovativo, fondazione crt dottoressa coni.

Avete avuto delle difficoltà?



Le poste volevano 12 milioni di euro per questo immobile, lì c'è stata tutta una trattativa dove il comune ha fatto una parte molto forte. Altrimenti non era sostenibile, ma era fuori mercato 12. Lì ci abbiamo messo tantissimo all'inizio per trovare gli accordi con Poste e per capire se aveva senso, poi il bando è stato fatto benissimo. C'era molto entusiasmo per fare una cosa nuova. CRT era già nostra socia come Oltre Venture. Siamo rimasti per il progetto di Cascina Fossata per far capire tutto bene alla controparte. Piano piano abbiamo lasciato le redini, io sono più consigliere,..  
C'è un valore molto forte secondo noi in Sharing. La cooperativa DOC è molto brava, fanno come case vacanze e residenze dei giovani. Misurare impatto sociale.

### ***Intervista a Mario Ferretti Vicepresidente di Sharing e Valentina Gallia Direttrice di Sharing***

*Data: 14 ottobre 2014.*

*Durata: 1 ora e 23 minuti.*

Come è stata coinvolta la cooperativa DOC?

F: tutto nasce da questa volontà di oltre nel 2007 di ragionare su questo tipo di progetto di housing sociale temporaneo, noi ci siamo incontrati con Lorenzo Allevi, che ci ha trovato attraverso una ricerca dell'università di Roma per un altro progetto che noi stiamo gestendo qui da parecchi anni a Torino che è Open011, che è un progetto che si basa su una residenzialità breve, perché è un ostello, però ha anche tutta una serie di sale comuni molto ampie, che vengono date per le attività di Open011 curate da noi, ma anche per attività di altri soggetti, ha questa funzione pubblica, è una delle gestioni della cooperativa DOC, che è nata nel '87 e gestisce 3000 posti letto con progetti diversi, l'entità giuridica è la DOC. Quindi Lorenzo Allevi legge questa rivista di Roma, ci contatta, noi stavamo avviando ragionamenti su modelli di questo tipo. Poi l'occasione vera era il bando di gara promosso dal comune di Torino, su questo palazzo di proprietà delle Poste, che già era nato con dei fondi Gesto, che avevano acquisito la proprietà del terreno per costruire un albergo sociale già negli anni '70, perché in corso Vercelli c'era all'epoca il centro smistamento pacchi più grande di Torino, nuovo e quindi facevano tante assunzioni temporanee al sud per smaltire questi pacchi. Quindi serviva la possibilità di avere una soluzione come questa, un albergo sociale, il fondo però non termina la costruzione del palazzo, termina tutta la parte residenziale del palazzo e non la parte che oggi per es. è il ristorante,.. e nel 2008 si rivolge al comune di Torino chiedendo di poter sbloccare la concessione sul terreno e di poter vendere la proprietà, il comune non gliela sblocca, perché la proprietà superficiale del progetto doveva rispondere di determinate caratteristiche per le quali non rispondeva perché era abbandonato, fissa un prezzo di acquisto per l'immobile e indice un bando per l'acquisto, la ristrutturazione e poi la gestione di questo palazzo. Il bando è un bando aggregato, quindi nessuna banca, nessuna finanziaria tipo Oltre Venture poteva partecipare perché non aveva i requisiti tecnici, sia dal punto di vista di gestione sociale, che da un punto di vista di gestione alberghiera e dei servizi da offrire e quindi la cooperativa DOC è entrata perché se non ci fosse stata, la CRT non avrebbe potuto acquistare l'immobile, se Oltre Venture si fosse presentato da sola con la CRT non avrebbe avuto i requisiti per partecipare al bando, perché non aveva le competenze per gestire.

Il contatto tra voi e Oltre Venture era già attivo quando avete fatto il bando?

Sì noi ci stavamo già incontrando, quindi c'era questa idea e noi stavamo già lavorando a questo tipo di modelli e ci siamo messi a lavorare sul serio con Sharing, DOC ha progettato tutti dei servizi alberghieri, residenziali, con loro c'è stato un confronto sulle tariffe. Poi abbiamo partecipato a questo bando, peraltro non da soli, c'era anche un'altra cordata fatta dalla cooperativa Di Vittorio, che in questo quartiere ha costruito anche altri palazzi, una cooperativa molto attiva sul territorio, però poi il progetto selezionato è stato il nostro. Quindi nel 2008 abbiamo vinto il bando e la proprietà, abbiamo costituito la società che è Ivrea24 capitale sostenibile e poi nel gennaio 2009 Ivrea 24 ha comprato, ha iniziato le ristrutturazioni

nell'aprile del 2010 e sono finite nel luglio 2011 e nel settembre 2011 abbiamo aperto, Sharing nasce nel gennaio 2011 per la gestione, per volontà di CRT, che essendo stata coinvolta nell'operazione da Oltre non voleva avere un rapporto con il gestore che non fosse attraverso il solo contatto indiretto di Oltre, noi abbiamo fatto una società con Oltre nel 2011. La società Ivrea 24 è nata solo per fare questo progetto, per la ristrutturazione del complesso, le quote dei vari soci sono state poi liquidate da CRT nella vendita, perché ora il proprietario non è più Ivrea24, ma un fondo immobiliare, ci doveva essere un proprietario solo che vendeva, quindi CRT ha liquidato le quote sia di Oltre che di DOC, però penso che non l'abbiano sciolta, ma messa in liquidazione, perché è un soggetto che ora può fare operazioni di questo tipo. Quindi ora l'immobile è di proprietà di un fondo immobiliare chiuso di proprietà di cassa deposito e prestiti si chiama fondo Piemonte C.A.S.E., promosso da Cassa Deposito e Prestiti, la gestione è affidata a un sgr la REAM di Torino ed è partecipata dal 40% da CRT e dal 60% da CDP e noi paghiamo l'affitto mensilmente anticipato, però in tutta la parte di gestione dei servizi e di tutto e rimasta in capo a Sharing che a sua volta ha sviluppato altre due operazioni che sono Cascina Fossata e campus San Paolo.

A che punto sono questi due progetti?

Campus apre a settembre e la cascina inizierà i lavori a marzo. Sottintendono le stesse assunzioni di base di Sharing, poi sono stati personalizzati in base alle caratteristiche del soggetto. Noi facciamo progetti tutti calati sulle realtà territoriali, quindi devono rispondere a determinate utenze, il campus riprende il concetto di Sharing, ma lo espande in tutti i suoi servizi. Cascina Fossata ha un altro pezzo importante che è quello della condivisione del territorio, modelli che hanno dei determinatori comuni ma hanno delle specificità diverse, Cascina Fossata è più simile a un centro polifunzionale aggregativo, piuttosto che soltanto alla parte di housing, come il campus è più simile a uno studentato universitario d'eccellenza, che però sottintendono queste tariffe calmierate, tra l'altro Sharing credo sia l'unica società che riesce a lavorare con tre sgr diversi, quindi con tre fondi diversi, il campus viene realizzato dal fondo Erasmo, che è un fondo che fa solo residenze universitarie con cassa depositi e prestiti, mentre Cascina Fossata viene realizzata con il fondo FASP, Fondo Abitare Sostenibile Piemonte, dove poi tutte le fondazioni della regione sono diventate quotiste insieme a Cassa Depositi E Prestiti, il maggior quotista è la compagnia San Paolo, noi siamo interlocutori di diverse realtà.

Interlocutori a livello tecnico?

Noi quando partiamo con questi progetti, partiamo dal foglio bianco, cominciamo a lavorare con gli architetti, decidiamo spazi e destinazioni, la divisioni degli spazi, delle funzioni, dei servizi, tutta la parte funzionale degli edifici, tutta curata su nostra indicazione. Noi abbiamo scritto fisicamente il progetto che ha vinto, all'epoca di Ivrea24 ci siamo presentati come DOC, all'epoca il progetto si chiamava Sharing, poi abbiamo avuto l'idea di chiamare la società di gestione come il progetto, a firma di RTI.

Oltre venture che ruolo ha avuto nella progettazione?

Ha questo ruolo nella progettazione di dare gli indicatori iniziali principali e si è occupata della parte finanziaria, si è affidata molto alla nostra esperienza su come dovevano essere gli spazi, quali erano state le prerogative del progetto, tutto il personale che lavora al progetto è della cooperativa DOC, la capacità di accoglienza e la gestione sociale.

Adesso sono dipendenti di Sharing?

No, sono tutti soci della cooperativa DOC, la DOC essendo azionista di maggioranza può, finché Sharing era una srl con noi in minoranza era un contratto di appalto, ora che siamo socio di maggioranza, stiamo pensando se prendere forme societarie diverse da srl e più simili alla cooperativa, perché poi noi siamo tutti soci di DOC, però per adesso c'è un contratto di servizi. Considerate che la DOC è 25 anni che si occupa di gestioni sociali prevalentemente di servizi e impegnative di turismo sociale.

Sharing ha dei dipendenti o no?

Solo l'amministratore che cura la parte amministrativa e ha una responsabilità diretta ed è stipendiato da Sharing. Poi adesso con le tre operazioni si darà una struttura propria. Però la gestione di una società su un solo progetto che ha questa redditività così bassa non funziona. Anche dal punto di vista della gestione economico-finanziaria.

Voi siete stati la parte attiva nella creazione del progetto?

Io ho scritto il progetto, io nella cooperativa faccio parte di quelle persone che fanno progettazione, quindi scrivo i progetti, faccio parte dell'ufficio gare di DOC. La DOC ha due linee economiche, le gestioni dirette: gestioni di strutture aperte al turismo sociale e in più facciamo servizi educativi, come scuola Natura. Il personale educativo di queste strutture è la cooperativa DOC.

Come mai è stata scelta la srl come forma sociale per Sharing?

Perché lo ha scelto Oltre. Perché poi Oltre è un soggetto economico e finanziario che per quanto possa fare filantropia, ha sempre una parte di venture. Quindi loro volevano un soggetto attivo, una srl. Sharing non può scomparire, perché abbiamo noi l'incarico dei contratti di servizio.

Noi siamo una società di gestione, quindi la visione di un gestore deve essere a medio lungo termine. CRT ha fatto un'operazione di venture philanthropy perché ha messo un capitale e lo ha rimonetizzato, per recuperare il capitale e fare anche altro tipo di operazioni. Noi operiamo sapendo di rischiare per tanti soci che fanno servizi diversi e ragioniamo con un ottica di lungo termine per avere dei ritorni dalla nostra gestione. La cooperativa investe in Sharing.

In che modo?

In Know-how, in personale, investe anche se la società ha bisogno di investimenti. È una società nata nel 2011 sta ancora cercando la sua sostenibilità economica standard, ma nessun progetto in tre anni riesce a raggiungere una tranquillità, è un servizio che manca in città, è un nuovo soggetto quindi deve essere conosciuto, deve essere apprezzato. Perché poi si regge su un tipo di utenza che non è quella di breve periodo, anche perché saremmo più sfortunati. Qui da chi viene da Milano siamo il primo Hotel, ma per chi vuole stare in centro poi a tutti i quartieri da fare. Quindi la cooperativa sostiene questo progetto.

Nato come qualcosa di economicamente sostenibile?

Il modello è economicamente sostenibile, bisogna vedere quando si raggiunge quel break even, perché noi stiamo lavorando molto per ottenerlo questo anno. Una buona parte delle camere lavorano con un contratto di servizio per la società di Torino e suscettibili da parte dei pagamenti lenti dell'ente pubblico e da una parte delle risorse della città. La città di Torino ha fatto questo progetto per poter avere la possibilità di ricoverare all'interno di Sharing le proprie famiglie in emergenza abitativa, sono i nuclei famigliari che ottengono il diritto di accesso a una casa popolare, ma ancora non è pronta. Allora lo mandano da noi con un contratto di servizi che per loro è molto vantaggioso, perché prima di Sharing loro le mandavano in albergo queste famiglie. Per questo c'è una convenzione apposta con il comune, sono 23 camere quelle delle città di Torino, poi ci sono anche per altri comune che hanno visto questa opportunità, come il comune S.Mauro. Questi comuni hanno dei prezzi più alti rispetto quelli del comune di Torino perché così era scritto nel bando. Da una parte noi siamo diventati molto più esperti con questo progetto, nel campo dell'accoglienza di persone veramente in emergenza, l'anno scorso scoppiò un palazzo, per via di una bombola del gas, siamo riusciti a metterli tutti qua, tra hotel e appartamenti in 24h, la sera c'era la protezione civile che veniva ad aiutare a cucinare, da un parte c'era il ristorante pieno, da un'altra queste 90 persone che dovevano mangiare e ci siamo riusciti.

Quindi Oltre vi contatta e voi vi activate per fare il progetto?

Ovviamente c'è un tavolo di progettazione, c'è stato scambio con tutti i partner, c'è stato molto confronto tra noi, Oltre e CRT e lo studio di architettura coinvolto direttamente da Oltre per immaginare gli spazi. Quindi facemmo lo studio di fattibilità di tutte le caratteristiche, seguito per 1 anno e mezzo da DOC e poi direttamente da Sharing quando è stata costituita. Abbiamo studiato i colori della facciata che si ispiravano

a Mondrial perché si trova in quartiere molto grigio e volevamo dare impatto. Quello che è stata accennata dal bando come richiesta e poi è stata molto spinta da noi è stata la parte ambientale, su cui noi abbiamo lavorato molto. C'è stata fin da subito, perché se volevamo strutturale nel 2008 un albergo in questo contesto dove la crisi era già presente, bisognava avere come vincolo fare un palazzo per l'epoca il più intelligente possibile. È stata una scelta, anche per quanto riguarda l'architetto che seguiva il progetto e su questo abbiamo fatto delle scelte già espresse sul bando di gara e poi mantenute per tutta la progettazione. Con tutte le difficoltà che può portare scrivere in un bando che vogliamo utilizzare vernice catalitica, poi noi non l'abbiamo scritto per vincere un bando, ma perché ci credevamo e poi l'abbiamo utilizzata dappertutto, su tutti gli esterni è stata utilizzata vernice catalitica e infatti la facciata è ancora bianca, se pensi che noi abbiamo le due strade principali per entrare in Torino dalla parte Nord, e il palazzo rimane ancora bianco, vuol dire che il brevetto che noi abbiamo utilizzato funzionava. Se vinci il bando e poi dici che non hai soldi per utilizzare la vernice catalitica, non è che il comune ti blocca, ti viene anche incontro. Noi abbiamo vinto un premio importante l'anno scorso, siamo stati qualificati anche con Legambiente e tripadvisor. Come eco leader. Campus San Paolo è in classe A. questi sono valori nostri che mettiamo nella progettazione, poi la cooperativa DOC ha sempre lavorato negli anni pur non avendo mai nessun palazzo da costruire, perché è una cooperativa di gestione, ha sempre lavorato a favore della sostenibilità ambientale, anche come strumento educativo da trasmettere ai ragazzi, la DOC aveva gestito per un tot. numero di anni un centro di aggregazione ambientale di Legambiente, 10 o 15 anni fa e da lì ha sempre maturato questa attenzione. Poi noi eco leader lo siamo diventati non tanto per il palazzo, ma per il modello di gestione: il fatto che la raccolta differenziata viene effettuata da tutte le parti, che tutte le luci fisse sono led, che adesso qualche standard che è diventato normale la DOC lo applica da prima. Quindi ecco perché se noi adesso vogliamo costruire uno studentato deve essere di classe A, la classe A non è uno standard. Lo standard è classe B. questa è una caratteristica che veniva dalla cooperativa e quindi poi in Sharing.

Quanto è durato il processo di progettazione del bando?

2 mesi. È stato l'incontro con un soggetto di esperienza che aveva ben chiare quali erano le direzioni da prendere: fare un progetto integrato con il territorio in termini di servizi necessari, avere un soggetto che da sempre favorisce l'assunzione di giovani e quindi si è rivolto a un target giovanile, anche per Sharing, avere un'esperienza di tariffe e composizione di prezzi che potevano essere selezionati. C'era un soggetto che aveva un'esperienza ventennale. Io in DOC ci lavoro da 15 anni e poi c'è Maria Teresa Rossi che è presidente di DOC e di Sharing che ha partecipato a tutta la fase di progettazione. Sharing nasce da un'esperienza consolidata, la progettazione non è stata semplice, in quanto i vincoli erano tanti, i setti in cemento erano quelli e non si potevano spostare, immaginare un ristorante che potesse dare servizi diversificati a pranzo e cena, la stessa progettazione della cucina è stata difficile e anche poi dall'aggiudicazione del bando alla realizzazione il tempo è stato minimo.

Nel bando c'erano già dei vincoli sulla progettazione?

C'era un riferimento di fare un albergo sociale rivolto alla fascia grigia di mercato, poi nel progetto che noi abbiamo presentato abbiamo specificato quali erano per noi questi soggetti e era specificato che bisognava dare questo servizio di emergenza abitativa a Torino. Poi ci abbiamo messo noi tutti i destinatari, il modello di gestione. Quando ci siamo approcciati al bando avevamo già un progetto strutturato, dovuto a un'esperienza di 20 anni della cooperativa DOC.

DOC non aveva progetti di housing sociale prima di Sharing?

No, perché questo è il primo progetto di housing sociale. DOC ha sempre lavorato nel turismo sociale però rivolta a una particolare fascia che è quella dell'agio, del divertimento, del tempo libero, però DOC ha un approccio molto aperto alle situazioni, quando DOC legge un bando vede se può applicare i propri assunti per quel bando specifico, ora prima di Sharing non c'era stato nessun un bando del genere. Noi lavoriamo a

un progetto più ampio che è quello di affermare un imprenditore sociale quale è la cooperativa e far lavorare dei ragazzi. Ci sono stati anche dei progetti con focus sul disagio, anche al di fuori del comune di Torino, oltre ai servizi educativi all'interno delle città, organizzare meeting per giovani con ragazzi palestinesi e israeliani, io personalmente ero responsabile di un progetto di accoglienza per bimbi Bosniaci post-guerra che venivano in Italia, essendomi occupati di quello, nel momento in cui abbiamo fatto la presentazione di Open011, avevamo molto ben chiaro che voleva dire aprire un posto che è sempre stato considerato privato come può essere una camera d'albergo, tu vai in una camera d'albergo e vuoi i tuoi servizi per te all'interno di uno spazio che ti affitti, mentre Open aveva la concezione di aprire i servizi al quartiere. È stato un processo a step.

Il driver è stato il bando, o una volontà che ha trovato il bando?

Sul comune di Torino, l'esperienza di Open era quella più simile, quindi si stava già andando in quella direzione, se non ci fosse stato il bando, se il soggetto promotore non fosse stato un ente pubblico, che secondo me assolve anche uno dei compiti principali dell'ente pubblico, individuare i bisogni generali di una comunità, la DOC non andava a pensare di creare questo tipo di progetti.

Voi siete stati forzati in questa cosa del profit?

La cooperativa è una ONLUS ed è un soggetto non profit, perché ha fatto una scelta progettuale di quel cda all'epoca di favorire l'inserimento lavorativo dei giovani e quindi di chiedere delle quote associative irrisorie. Perché la quota che ogni socio mette quando lavora è stata sempre molto bassa. Essendo questo un progetto di venture philanthropy non abbiamo avuto remore, soprattutto se noi in minoranza di altri due soggetti investitori. Noi abbiamo messo la parte tecnica che poi è stata strategica. Poi la forma di srl ti tutela anche dai rischi che tu ti assumi. L'affitto è di 550.000 mila euro e dobbiamo produrre lavoro. Per questo abbiamo un hotel, perché ti può garantire sempre una frequenza e la possibilità di avere una cassa molto più veloce, rispetto ad avere soltanto appartamenti e ti permette di avere una gestione del personale più pesante di altre gestioni di housing.

Sharing è un progetto che mette in rete persone che non sono in rete, quindi anche lo studente che noi andiamo a cercare per Sharing non è anche lo studente "che potrebbe scegliere qua, ma anche tante altre soluzioni" noi ci rivolgiamo a tanti studenti che sono stranieri, che vengono a fare un erasmus, non parlano una parola di italiano, perché il corso di laurea è anche in inglese, e bisogna metterli in rete con i servizi della città e allora noi assumiamo questo compito e cerchiamo di favorire queste interlocuzioni perché per loro sono importanti perché dopo i primi sei mesi che passano qui, poi si affacciano ad altre soluzioni, ma conoscono già la città, conoscono come funziona, questi sono un po' i compiti che noi assumiamo verso quella particolare utenza.

Quante persone aderiscono alle tariffe calmierate rispetto al totale?

Alla fine sono tutte calmierate, gli studenti per esempio accedono alle tariffe calmierate, perché noi non abbiamo scelto di vincolare l'accesso alla tariffa unicamente al reddito, ma per categorie sociali, se tu sei uno studente hai la tariffa calmierata fino a 35 anni. Se sei giovane lavoratore, quindi neo assunto, hai la tariffa calmierata, la filosofia che si basa poi sull'operazione su cui abbiamo iniziato a ragionare è fare un'operazione di asset building, quindi cercare di farti pagare il meno possibile per poi rilasciarti delle risorse che tu ti puoi mettere da parte perché il servizio è di buona qualità e quindi puoi andare con più tranquillità all'esterno in un progetto. Quindi noi sosteniamo 1500 euro al mese di connessione adsl perché avendo studenti si consumano molti dati al mese e gli studenti non li pagano perché è già in tariffa, quindi immaginarsi che tu non ti spendi i 25 euro nella tua chiavetta che dopo un anno sono 300 euro che ti sono rimasti nelle tasche, è questa la filosofia dove poi è partita la progettazione.

Quindi c'è poca differenza tra tariffa di mercato e calmierata?

La differenza è del 10%. Per cui ci possiamo permettere di poterle applicare al maggior numero di persone, per cui il maggior numero di persone che arrivano, che sono studenti, che stanno seguendo degli stage, che

devono fare un corso di formazione, rientrano nelle tariffe calmierate. Chi arriva attraverso il comune e gli enti pubblici abbiamo delle tariffe specifiche, quindi le persone pagano una quota che di per sé è irrisoria direttamente al comune, se tu hai diritto a una casa popolare e tu sei da solo, dal momento che ti mettono a sharing, tu versi al comune 12 euro al mese. Noi lavoriamo anche con associazioni come per esempio la ATMO (Associazione per il trapianto di midollo osseo Onlus) che si occupa di gestire i contatti con le famiglie di bambini piccoli che vengono qua per il trapianto di midollo osseo, quindi in questo caso, abbiamo applicato la tariffa calmierata, ma è l'associazione che fa da tramite, quindi non sono direttamente le persone che vengono qua che pagano, ma per conto di questa associazione, quindi abbiamo portato avanti tutte queste collaborazioni che sono tutte sulla base o di prezzi convenzionati sulla base della necessità dell'ente o dell'associazione o sono dei prezzi calmierati, chi paga il prezzo di mercato, di fatto sono o lavoratori in trasferta che arrivano dalle grandi aziende come per esempio 4 ingegneri che dovevamo stare in Italia quando è iniziata la collaborazione Fiat-Chrysler e loro pagano la tariffa di mercato, però spiegandogli il progetto non ci hanno mai chiesto uno sconto. Importante è anche la comunicazione che noi facciamo.

Arriva la comunicazione di questo progetto?

G: Sì alcuni arrivano perché sanno del progetto e ne abbracciano la filosofia, altri arrivano perché comunque noi offriamo un servizio di hotel 3 stelle, per cui quelli che arrivano per vedere le partite vengono qua perché Sharing è vicino allo stadio e offre un servizio che è quello di un qualsiasi hotel tre stelle.

F: Infatti non è prevista la tariffa calmierata per l'hotel, è a un prezzo di mercato giusto, 55 euro a notte in un doppia.

Ci sono delle collaborazioni con associazioni?

Sì per esempio per il salone del gusto, tutti i delegati di terra madre vengono qui. Collaborazioni sia sul fronte commerciale hotel, che la parte degli appartamenti. Quindi ci sono tariffe concordate con il partner sia per il comune che per altre associazioni, per quanto riguarda gli appartamenti. Poi il comune deve avere la tariffa migliore per via del bando. Poi l'associazione può pagare o essere garante, cioè quando abbiamo ospitato una famiglia del progetto salvagente di Libera, progetto di testimoni sotto protezione, che mentre finiscono delle pratiche vengono qui, noi avevamo il contatto direttamente con la famiglia che era garante e Libera dava una garanzia in caso non pagassero, questo progetto vuol dire anche questo tipo di inserimento, ci può andare bene certe volte, nel senso che noi ospitiamo un familiare che fa così, altre volte è stato faticoso.

Più o meno qual è la percentuale di persone che pagano le tariffe di mercato sugli appartamenti?

Il 10%. Il modello si è basato anche su avere questi numeri, altrimenti avremmo chiuso, un modello molto ampio, è stato sviluppato con questi vincoli di accesso. Se avessimo avuto una tariffa di mercato del 30% avremmo ristretto molto più i criteri.

G: è stata fatta una diversificazione sulla tipologia di contratti, essendo formule di periodicità differenti, abbiamo formule di 12 mesi, di 6 mesi e contratti che vanno da una notte a due settimane. Allora sappiamo che maggiore è il periodo che stanno le persone, meno pagano, allora sappiamo che il numero di appartamenti con la formula di 12 mesi che noi possiamo dare per rimanere nei ranghi sono un tot. Mentre gli altri li dobbiamo destinare a periodi più brevi.

F: dal punto di vista delle tariffe sia nel bando dovevi un po' esprimere delle categorie, quindi noi siamo un po' obbligati a fare quel tipo di ragionamento.

Formazione, che esperienze lavorative precedenti avete?

F: io ho lavorato sempre nel sociale come hobby da piccolo, ho fatto gli scout fino a quando ho iniziato a lavorare, lavoro in cooperativa dal '99, da 23 anni e non ho concluso il corso di economia e commercio con 9 esami che mi mancano, sono venuto a lavorare in cooperativa perché il progetto era bello e interessante,

poi sono arrivato nel periodo in cui DOC faceva questi progetti internazionali di accoglienza che mi erano anche molto vicini, poi ho avuto la fortuna di avviare la gestione di un albergo in montagna, che ospitava soggiorni vacanza per minori e sono partito e sono tornato nella città nel 2006. Poi sono venuto a Torino a lavorare alla cooperativa perché apriva il progetto Open, io ho curato la gara di quello. Poi per quanto riguarda le tensioni sociali e piani formativi rivolti soprattutto all'accoglienza e alla formazione, facciamo intensi corsi di formazione tutto l'anno, hanno collaborazioni con l'università, con studi di pedagogia, poi la cooperativa in estate fa lavorare 1000 persone, e la cooperativa a queste persone deve dare della formazione, mi sono formato internamente, sempre molto qualificata, università di Milano, di Torino, del Piemonte Orientale. Qualche corso di business management, che poi sono quei corsi di formazione fatti con i professionisti e consulenti della Lombardia.

Durante lo sviluppo del progetto l'obiettivo vi era chiaro fin da subito, dall'idea iniziale ci sono state delle modifiche?

Noi abbiamo molto chiaro qual è l'obiettivo, noi volevamo fare un progetto di housing sociale che fosse distintivo per la società, che fosse interessante per noi e che potesse ampliare la nostra conoscenza. I macro obiettivi sono stati raggiunti. L'obiettivo era portare avanti un progetto che si rilevasse effettivamente utile. Tutti i servizi erano stati pensati fin dall'inizio. L'unica cosa era il poliambulatorio, che in fase di gara avevamo scritto servizi sanitari e poi la regione ha autorizzato solo il dentista. Sui target siamo rimasti, li abbiamo ampliati a seconda delle esigenze, noi abbiamo sviluppato un sistema di rendicontazione che è stato anche un processo abbastanza faticoso però una persona può vedere quanto sta spendendo giorno per giorno, poi abbiamo scoperto che molti interlocutori volevano avere una spesa certa, quindi tutto il monitoraggio che noi facciamo ci permette di dire no guarda le spese sono 50 euro al mese. Il progetto è molto flessibile vs utenza, noi adesso facciamo assistenza allo studio dei bambini, e lo abbiamo fatto perché abbiamo tante famiglie con bambini piccoli e magari vengono da altri quartieri e se vengono qua è perché sono in una situazione di fragilità, se noi da domani non abbiamo più le famiglie, ma abbiamo solo anziani mandati dal comune, smettiamo questo servizio e ne creiamo un altro. L'ingaggio delle persone è molto importante, noi inviteremo tutti al ristorante, li faremo conoscere e gli chiediamo, voi che cosa sapete fare? Che cosa vorreste fare? E poi valutiamo. Loro ci dicono, ci piacerebbe fare cinema, quindi se sappiamo che ci sono dei ragazzi che vorrebbero fare cinema, abbiamo la fortuna di avere qui vicino il piccolo cinema che è un'associazione culturale di cinema di quartiere, li mettiamo in contatto con loro per organizzare proiezioni là. Se gli studenti ci dicono che hanno tutti i corsi in lingua inglese e che hanno poca pratica dell'italiano, gli organizziamo un corso di italiano, qui. Questa è una cosa che non deve mai smettere di fare il progetto, sentire i propri interlocutori. Questi sono anche servizi per il territorio. Per esempio il dopo scuola è nato proprio da una richiesta delle scuole del quartiere per poter avere questo servizio. Questo servizio è offerto da una associazione che collabora con noi ed è aperto sia ai bambini delle famiglie residenti a Sharing che per quelli che vengono da fuori ed è gratuito per tutti. I servizi di promozione sociale sono tutti gratuiti. Il connettore è Sharing. Noi abbiamo una collaborazione con la cooperativa arcipelago che è una cooperativa di psicoterapia, loro sono state molto carine perché quando noi abbiamo avuto queste persone che venivano dallo scoppio di un palazzo e che avevano tutta la loro roba bruciata, si ritrovano in un altro contesto, loro sono venuti a dare un po' di sostegno per chi voleva. Il sostegno era completamente gratuito, poi se c'era una persona che chiedeva loro un'assistenza continuativa allora quello diventava un rapporto privato tra loro e non era più gratuito. Noi siamo i connettori. Per noi è anche abbastanza facile andare a individuare le possibili associazioni interessate. Il sostegno scolastico lo facciamo con la O.P. ONLUS ed è più facile che venga qui invece che cercarsi una sede in questo quartiere per aprire, questi sono in parte volontari, non tutti, alcuni sono dipendenti dell'associazione. Qui hanno un servizio di qualità, non hanno spese di luce, ... questo va a impattare molto nella gestione sociale del progetto e anche sul territorio. Quella è una prerogativa della società quella di

immaginarsi degli spazi che non siano chiusi. Cascina Fossata è proprio incentrato sulla creazione di legami con il quartiere. La corte l'abbiamo lasciata così come è.

Idea è quella di dare sostenibilità a dei progetti sociali?

Vuol dire anche essere intelligenti, noi qui potevamo fare 122 appartamenti e mettere una persona da sola a fare il gestore sociale, che però non è possibile. Oppure inventarci un modello che aumenta di molto il costo del personale, perché sono tante le persone che lavorano, al posto di uno siamo in 16, che però potrebbe alimentarsi da solo e quindi dare più qualità per le persone che ospitano. noi dobbiamo avere una comunicazione mirata: devo stare su un mercato che ha delle difficoltà, se tu vieni da noi ti può capitare che il comune mandi delle persone che sono veramente in difficoltà, una volta ci hanno mandato un clochard, preferiva stare sotto il portico. Quindi poi il comune interviene, però neanche loro lo sanno chi mandano. Noi però non possiamo non stare sul mercato, quindi quello che tentiamo di fare è di spigare a tutti il progetto, quindi se vieni qui non ti diciamo che è un hotel, ma un progetto di housing sociale, facciamo questi servizi, se ti piace ti ringraziamo e a tutti i nostri clienti facciamo 8% di sconto la volta dopo. Proprio perché per noi è importante dal punto di vista economico che tu ritorni, ma capisci anche che devi tornare solo da noi, senza passare per i portali, perché poi ci sono anche i costi dei portali. Noi non diciamo mai ai clienti che questo è un hotel, questo è un hotel residence e housing sociale, quindi grazie che sei venuto, che hai fatto questo.

Gli stranieri percepisco questa cosa più degli italiani?

Si gli stranieri sono molto più flessibili, sono più curiosi. Sono più abituati ai servizi, soprattutto quelli del nord Europa. Io penso che l'housing sociale temporaneo sia veramente un possibile mercato. Una componente importante di queste cose è che nel momento in cui io me lo immagino, poi io non posso realizzarlo da qua a 20anni. Questo è un po' il problema degli italiani. Secondo me housing sociale temporaneo non vengono fatti perché ci sono altri soggetti gestori che non accettano la sfida di immaginarsi una cosa del genere, noi a Torino in 5 anni passeremo da 400 posti letto a più di mille, quindi noi lo sviluppo lo abbiamo fatto e quindi a Torino è possibile questo mercato. C'è la domanda dappertutto. E qui a Torino c'è la lungimiranza dell'amministrazione, Torino se vuole fare studentati non aspetta uno sviluppatore, individua le aeree e le mette a bando.

G:Il tessuto associazionistico di Torino è molto coeso e quindi c'è anche un parlare, una condivisione anche di esperienze, quindi secondo me è una cosa che sta prendendo molto piede come possibilità. Se vuoi fare coworking a Torino c'è toolbox. La città conosce questi servizi, li utilizza, li capisce. Questo tessuto di associazioni crea partnership e è per questo che si stabiliscono rapporti su più fronti.

## Mi.cibo – interviste

---

*Intervista a Alessandro Cecchini Co-fondatore di Mi.cibo e Paolo Bolzacchini Co-fondatore di Mi.cibo*

*Data: 18 settembre 2014.*

*Durata: 1 ora e 55 minuti.*

Alessandro: Il problema principale è il contesto. Si fa una fatica della miseria ad aprire una srl. Noi abbiamo fatto una srls, quindi semplificata. E' uno strumento all'italiana: semplifichi perché, in sostanza, il capitale sociale non deve essere di 10.000€ minimo. Però poi, quando vai a vedere, ti rendi conto che è una semplificazione molto relativa ... Uno perché nessuno ne sa niente. Commercialisti e notai si devono informare su come funziona ... Abbiamo capito che se avessimo fatto una srl avremmo fatto prima. Hai uno statuto standard che è una limitazione. Però la burocrazia è identica.



Paolo: è molto limitante lo Statuto. Se decidi di vendere delle quote. Nel nostro caso siamo io, Alessandro e Alberto: se fossimo una srl e uno di noi decidesse di vendere le sue quote ci sarebbe di prelazione per gli altri due. Ci può essere un accordo tra le parti (Alessandro: che non abbiamo ancora fatto). Ma se domani litighiamo e arriva pinco pallo e io mi sono arrabbiato con lui, posso vendere le mie quote a pinco pallo e lui non può dire nulla. Nello Statuto di una srl si può inserire diritto di prelazione – non è obbligatorio, ma si può mettere – mentre in una srls NON si può mettere, perché nello Statuto standard NON si può inserire. Idem sulla durata, la srls ha durata illimitata.

Alessandro: questi che dovrebbero essere strumenti per facilitare l'impresa in Italia, che cosa facilitano? E' un problema locale? Non c'è alcuna idea. Ci sono strumenti che nessuno sa usare. C'è una complessità burocratica fortissima. Anche i costi sono elevatissimi. Noi solo per esistere costiamo 10/12.000€ l'anno, anche di più. Paghiamo 7.000€ di commercialista. Noi abbiamo potuto fare quello che abbiamo fatto perché c'è stato il progetto (i.e. Nutrire Milano), ci sono stati i 5 anni che ci hanno portato a quello che c'è oggi (nota mia: Il Mercato della Terra che si auto sosteneva già da anni) e c'è SF che ci ha dato in mano questa cosa. Solo iniziare oggi devi mettere in conto di essere sotto.

Paolo: l'aver tolto il vincolo sul capitale sociale non è la soluzione. Piuttosto io ci mettevo i 10.000€ iniziali, ma poi avevo delle agevolazioni e delle garanzie. Ci sono un sacco di adempimenti burocratici che richiedono impegno di risorse (economiche e di tempo). La privacy, l'utilizzo dei dati... E nessuno ti dice cosa devi fare...

Alessandro: se non avessimo avuto SF, con il direttore amministrativo e non mi avesse detto lui di fare questa cosa, io non sapevo nemmeno cosa dovevo fare. Poi però ti arrivano le multe se non le fai... Non c'è nessuno che ti dice: se vuoi fare una srls devi fare queste cose: ... e ti dà un elenco. Io me le invento le cose da fare

Paolo: idem sulla sicurezza. Se volessimo assumere qualcuno dovremmo avere un piano della sicurezza che devi fare periodicamente, ogni anno. 100 dipendenti o 2 è uguale.

Alessandro: noi almeno abbiamo avuto qualcuno che ci aiutava, anche qui dentro (nota: probabilmente all'interno ...) Va commissariata l'Italia.

Alessandro: abbiamo fatto un percorso professionale e personale che ci ha portato ad essere quello che sono. Stando due anni in un PVS, viaggiano anche prima con i miei genitori. Questo poi l'ho riversato nel lavoro. Ho lavorato nella cooperazione poi in SF, poi c'è stato il progetto. E' stato tutto molto lineare come percorso. Siamo rientrati a Milano, è iniziato il progetto e da subito l'idea è stata quella di metterlo a reddito. Poi il Mercato della Terra è andato a reddito subito poi si sono sviluppate e create altre idee e iniziative interessanti.

Cosa vuole dire "mettere a reddito"?

Alessandro: il Mercato della Terra è partito subito come una cosa finanziata. Poi piano piano abbiamo costruito un sistema di contribuzione che ne ha determinato la sostenibilità economica. Il mercato è stato finanziato il primo-secondo anno poi no. Sono già 3-4 anni che non viene finanziato, 2011-2014 non ha più ricevuto fondi. Noi piano piano abbiamo affinato le competenze che avevamo acquisito prima, abbiamo costruito un sistema di contribuzione, rapporti coi fornitori e abbiamo visto che il sistema stava in piedi e produceva un po' di reddito, sufficiente per pagarci almeno una persona che ci lavorasse a tempo pieno. Le altre attività, molte erano di ricerca pura, quelle sono state finanziate. Altre erano interessanti. Abbiamo fatto delle consulenze che invece che portare soldi all'associazione (nota: SF) avrebbero potuto portare soldi alla start-up se fosse partita prima. Adesso abbiamo tutta una serie di consulenze che facciamo all'associazione stessa, a Banca Intesa, a privati che ci portano reddito. L'anno prossimo c'è Expo, stiamo sviluppando dei progetti, anche più grossi a latere. Tra cui sostanzialmente un'evoluzione del mercato della terra, ma è prematuro parlarne. E mettendo insieme tutti questi pezzettini abbiamo trovato il modo, l'unico per tenere in piedi il progetto. L'associazione non poteva prendere in mano tutta questa cosa, anche

perché è là (nota: a Brà). Ci sono stati problemi anche dentro l'associazione, perché questo è un passo importante. Si è passati da un'impostazione basata su logiche di no-profit e, soprattutto, di finanziamento a logiche differenti. Anche perché non ci sono più i finanziamenti. Una volta in Comune ti dava i soldi, adesso se gli chiedi 500€ ti guardano male ...

E' solo una questione di momento economico? Se ci fossero ancora finanziamenti sarebbe diverso?

Alessandro: le logiche sono cambiate. Sono opportunità che nascono dalle condizioni. Se ci fosse stato un continuo finanziamento da parte delle istituzioni, queste cose non le fomenti. Vivi nella logica del sostentamento che si fonda sul sussistenzialismo. Se tutti gli anni vado dal Comune di Milano e tutti gli anni il Comune di Milano mi dà 100 k€ per portare avanti le mie attività e i miei progetti, perché mi devo sbattere?

Paolo: l'evoluzione. Entrambi veniamo, prima di SF, da un percorso di cooperazione. Che non è altro che quello che abbiamo fatto qui. PVS, il Ministero finanzia i progetti direttamente. Io lavoravo per il Ministero tramite un'ONG che gestiva progetti ministeriali. E lui pure. Allora il meccanismo quale è: lo Stato da dei soldi per aiutare l'altro Paese (nota: VS) tramite le ONG, favorendo le ONG con accordi bilaterali... L'obiettivo quale sarebbe: io ti do dei soldi per creare una cooperativa di produttori o quant'altro perché poi va avanti da sola. Poi sappiamo tutti che nel 90% dei casi ti trovi con un materiale umano che è quello che ti danno gli amici dei sindaci del Comune..., quindi pessimo. Alla fine porti avanti il progetto da solo, quando hai finito te ne vai e il progetto crolla. Forti di questa esperienza, ci siamo trovati nella stessa condizione qui: portare avanti progetti finanziati con le stesse logiche. Qui però il "materiale umano" potevamo scegliercelo e un po' eravamo noi i driver, là eravamo i cooperanti e finito il progetto si torna a casa. Qui invece non eravamo i cooperanti. Finito il progetto SF torna a casa, ma noi cosa vogliamo fare? Abbiamo iniziato 2 anni fa a ragionare. Poi ha ragione Alessandro, finché i soldi c'erano non c'era bisogno: per tre anni i soldi ci sono, noi pensavamo di arrivare ad Expo e poi partire con qualcos'altro. Poi però sono precipitate un po' le cose e abbiamo dovuto muoverci prima. Da una parte è stato anche molto positivo, perché le logiche di finanziamento e rendicontazione ci avevano proprio stufato

Alessandro: non portano a niente

Paolo: il problema è che, così come le PSR (Piani di Sviluppo Rurale), la PAC (Politica Agricola Comune), gli agricoltori sono stati abituati da 40-50 anni ad avere sempre dei sussidi, che li ha ammazzati. Noi vogliamo sì magari dei sussidi per iniziare, ma inizio e fine. Se ti danno dei soldi, io li voglio, ma per un obiettivo e poi non chiederli più. Gli agricoltori sono stati ammazzati, con le logiche della cooperazione, che sono le stesse e sono sbagliate. Il fine è giusto, ma tanto sai che finito un progetto ne hai un altro e vai avanti così. Gli agricoltori dicono: "a me che me ne frega se il mais non me lo pagano, tanto ho il sussidio". Poi con l'Unione Europea sono entrati altri Paesi e adesso gli agricoltori sono tutti poverini, ma 30 anni fa avevano Porche e Mercedes ... Hanno fatto un sacco di soldi! Adesso sono con le pezze al culo. Perché magari erano 5 fratelli e hanno dovuto dividere tutto. Adesso non si sa vedere l'alternativa. Un Paese che è stato fino a ieri.

Alessandro: non siamo stati costretti a farlo, è stata un'opportunità.

Paolo: è una sfida. Io ero un cooperante senior e guadagnavo molto bene, potevo andare avanti così.

Per quali ONG lavoravate?

Paolo: CESVI (entrambi) e poi CEFA.

Alessandro: io ho lavorato anche nel profit, in Ferrero in Ecuador e in Arena in Italia.

Paolo: sono in giro, posso andare avanti così. Ma non ti rimane nulla a livello umano. E' molto più facile che in Italia. Lì sei il re (nota mia: come cooperante): alzi la cornetta e vai dal sindaco. Volevamo fare qualcosa qui. Abbiamo messo in piedi un Mercato della Terra bellissimo, abbiamo messo su una serie di filiere e un rapporto con gli agricoltori e cosa succede: finisce il progetto e finisce il mercato.

Come funzionano gli altri mercati?

Alessandro: Bologna è stata messa in piedi un'associazione di produttori e il mercato si auto sostiene. Nei centri piccoli spesso c'è il Comune che dà una mano ☐ agricoltori non pagano occupazione suolo pubblico e il Comune gli paga chi monta i gazebo. Il Comune aiuta i suoi agricoltori. A Milano è diverso, le dinamiche sono diverse, il Comune aiuterebbe gli agricoltori di tutta la Lombardia.

Paolo: poi per noi era una sfida. Mettere in piedi qualcosa che si sostentasse economicamente, ma con un aspetto sociale che si sviluppasse da un'associazione. Possibilità di creare lavoro, a parte la questione della sicurezza, che prima o poi la faremo sono 2.000€ ma chi se ne frega, se la start-up va bene possiamo creare lavoro. Noi sull'impulso di un progetto associativo dove SF parla parla e la grande distribuzione si sono sempre sciocchezze, la cosa per i fighetti che non dà reddito. Se noi facciamo un mercato quotidiano basato sulla logica della vendita diretta e la cosa funziona e cominci a fare dei numeri è una sfida.

Il problema è che il Comune non dà i permessi?

Alessandro: il Comune di Milano è uno dei fattori limitanti

Paolo: per fare un esempio, il Comune di Bologna: gli ha dato uno spazio, non gli fa fare l'assicurazione sanitaria, gli ha proposto di raddoppiarlo, li sta aiutando a costruire degli stand esterni.

Ma sta aiutando chi?

Alessandro: l'associazione. Non esistono situazioni omogenee. Il Mercato soprattutto si declina in modo diverso a seconda di dove viene aperto perché ci sono condizioni completamente differenti. Ci sono mercati fatti insieme alla Coldiretti e mercati, come a Milano, dove abbiamo dovuto lottare contro tutto e tutti per riuscire a mantenerlo aperto. A Bologna l'associazione SF, insieme agli agricoltori ha creato un'associazione di gestione del Mercato che si occupa del mercato.

Perché a Bologna un'associazione e invece voi avete scelto di fare una srl?

Paolo: innanzitutto a Bologna il Comune c'era ... Il protocollo dei mercati dice che "deve nascere un'alleanza, prima della gestione, tra Comune, associazioni di categoria, SF e produttori. Quest'alleanza è l'alleanza del mercato. A Bologna questa alleanza si è creata. A Milano no, non si è creata questa alleanza. Quindi (nota: inizialmente) noi, come SF Italia, eravamo i driver, perché c'era dietro un progetto grosso che era Nutrire Milano, altrimenti non sarebbe nemmeno nato.

Alessandro: poi tieni presente che il Mercato è stato aperto, ed è ancora, di SF Italia. E' l'unico caso, perché in realtà tutti i mercati dovrebbero avere accezione locale. Invece qui a Milano c'è stata una spinta di Petrini, perché poi c'era anche il discorso di Expo e molta più politica ... Ad oggi il Mercato della Terra di Milano è gestito da SF Italia che demanda l'operatività e la gestione alla società Mi.cibo . Perché ad oggi, a Milano, non ci sono le condizioni per creare una situazione come a Bologna. Inoltre la società fa tutta una serie di altre cose. E' stata scelta la ragione sociale srl per permettere di avere maggiore elasticità. Però finché non si riesce ad avere una situazione più trasparente (nota: e non si riesce a siglare il protocollo di intesa tra tutti gli attori) è impensabile pensare di stabilizzarlo. Noi adesso siamo in una situazione per cui adesso a Novembre c'è il rinnovo, quindi bisognerà ricontestualizzarlo a livello politico nel gioco di Expo. SF deve entrare dentro Expo, verranno chieste delle cose ... La Fabbrica del Vapore non è certo la collocazione più favorevole. Se metti insieme tutti i mercati di 1 anno, noi occupiamo lo spazio per 1 settimana. 12.000€ per occupare lo spazio 1 settimana sostanzialmente ...

Paolo: è la stessa situazione per cui l'Italia sta affondando. Non bisogna scontentare nessuno

Alessandro: questo è un progetto che ha bisogno di sostegno per crescere. Deve avere le condizioni di Bologna per poter vivere e diventare sempre più significativo. Adesso a novembre ci scade il contratto, dobbiamo rinnovarlo e il rinnovo sarà per non più di 1 anno e mezzo, perché quella è un'area pubblica e se viene assegnata per più di 1 anno e mezzo bisogna fare un bando e non si può fare il bando e se lo facciamo non ti posso garantire che lo vinci tu ... e allora ti faccio il rinnovo per 1 anno e mezzo e quando scade il prossimo rinnovo? Nel maggio delle elezioni ... Rischiamo di arrivare a maggio del 2016 che non sappiamo cosa succede. Se c'è il cambio di amministrazione cosa succede? Gli amministratori ti dicono "io non posso

prendere impegni per quelli che vengono dopo di me”, ma allora vuole dire che non hai una strategia, non hai una visione. Noi abbiamo bisogno di referenti. Quando eravamo in largo Marinai d’Italia andava benissimo, c’erano dei numeri che sono il doppio di quelli di adesso. Quando ci hanno spostato hanno rischiato di mandare all’aria un sacco di aziende che erano cresciute. C’è gente che ha perso il 70% del fatturato trasferendosi da una parte all’altra. La Fabbrica del Vapore ha dei vantaggi, ma anche degli svantaggi: non c’è un quartiere intorno – è tra il Monumentale, zona di uffici e China Town – ci devi venire apposta e non c’è parcheggio. Poi adesso è un cantiere, non c’è la metropolitana, adesso arriverà. Ma 2 anni fa quando ci hanno spostato dopo le prime 2 edizioni abbiamo detto: qua chiudiamo. Poi piano piano ha ripreso: l’anno scorso è andato molto bene, quest’anno ha piovuto un sacco ... e quindi alti e bassi. Ma quando ci sono delle belle giornate va molto bene. Se il Comune non ci accompagna in questo percorso diventa veramente difficile. Dovremmo trovare un’area privata però anche lì bisogna vedere quanto sono ricettivi su un discorso di affitto ... Stiamo facendo delle valutazioni.

Paolo: A Bologna hanno un contratto per 5 o 10 anni. La Fabbrica del Vapore è il posto più inospitale del mondo. 2 volte al mese è sufficiente perché così, se tutto va bene, i conti stanno in piedi. Se mi si rompe il gazebo sono già sotto perché lo devo ricomprare. Se però mi dai 10 anni di affitto io mi compro del materiale in più, faccio un investimento. Creo un ambiente dove la gente voglia stare, adesso fai la spesa e scappi. C’era molta più gente perché si faceva convivialità (c’era il parco ... la gente svaccata sull’erba che si faceva giornata). Se devo rendere l’ambiente accogliente, devo avere delle garanzie.

Alessandro: con tutti i mercati rionali coperti chiusi che ci sono. Con il discorso Expo si poteva fare un ragionamento. Potevano dire: ragazzi vi do un mercato coperto, ve lo prendete e ve lo mettete a posto. Allora sì che si poteva fare un investimento. Non con questi bandi.

Avevate in carico il progetto Nutrire Milano. Avete visto delle potenzialità di questo progetto, sia il mercato della terra, ma anche altro?

Paolo: le filiere e la rete di distribuzione. L’idea era di portare in giro i prodotti nei negozi di prossimità, ai ristoratori, ai mercati quotidiani direttamente noi e commercializzare i prodotti di prossimità.

B2B perché Cortilia è un colosso ... La cassetta esiste ancora?

Alessandro: non, non esiste più, c’erano dei problemi tecnici di base. L’abbiamo fatta sull’unica referenza che anche Cortilia non riesce a gestire. Cortilia va a prendere la verdura da chi rifornisce Esselunga.

Paolo: L’idea era fare qualcosa di diverso, era la sfida di cui parlavamo. Riuscire a portare agricoltura di prossimità secondo la stagionalità, spiegandola. E poi quando non puoi fare diversamente, vai a prendere a Napoli la verdura, ma lo dici e lo spieghi. In modo chiaro. Cascina Lassi è diventato un hub di confezionamento: vedi prodotti Cascina Lassi, ma lì fanno solo salami ... C’è poca chiarezza. Cortilia sono stati molto bravi: il padrone ha comprato un sistema di georeferenziazione poi ha fatto un accordo con un distributore. Hanno preso 600.000€ da un Venture Capitalist, hanno fatto un progetto, si sono comprati le loro cose e adesso vanno bene! Sono partiti con chi gli faceva la distribuzione. Il distributore portava anche i giornali e tutto quello che voleva. Cortilia gli ha fornito questo sistema di georeferenziazione e il distributore aiutava a distribuire le cassette, che è il grosso problema. Risolto quello, fai un po’ di pubblicità, grande visibilità e vai bene. Adesso stanno anche lavorando, non è che non lavorano. Stanno andando nella direzione di avere cose più di qualità. All’inizio hanno avuto bisogno di partire ... Noi all’inizio non abbiamo avuto bisogno perché avevamo le spalle coperte. L’intenzione è mantenere la trasparenza. Se dobbiamo rifare Eataly o Cortilia non ha nessun senso. Tante cassette sono finite. Le Bioexpress reggono, ma hanno anche altro. Basta che sia Bio non è di prossimità.

Erica Fumagalli

Paolo: siamo i più preparati sull’agricoltura di prossimità, ma siamo poco cinici.

Alessandro: è vero che l’aspetto economico è quello che tiene su la baracca, quindi diventa fondamentale.

Ti permette di allontanarti da certe logiche.

Paolo: il percorso è stato talmente coerente che tutto è in evoluzione. Ci abbiamo messo tanto a costruire quello che c'è, adesso c'è un passaggio.

Chi vi aiuta? Voi avete cominciato a pensare a come portarlo avanti, che cosa si è creato intorno? Quali sono state le persone, le relazioni, le possibilità che si sono create intorno e che in qualche modo vi hanno sostenuto e fatto capire che si poteva provare.

Alessandro: il supporto più grosso lo abbiamo avuto da SF, Roberto Burdese, Buttignol che è ancora segretario. Anche per SF continuare a lanciare progetti che non sono economicamente sostenibili. Adesso quello che funziona sono i presidi, che una volta che ci hanno messo il marchio stanno in piedi e funzionano. I Mercati della Terra non ce ne sono tantissimi perché in ogni posto c'è sempre qualche problema. Quindi il fatto che tu enunci un teorema "il mercato della terra è un aiuto per i contadini". Bene però poi devi dimostrarlo. Nel momento in cui la start-up funziona, diventa economicamente sostenibile e diventa talmente forte, a parte che crea lavoro, che riesce a finanziare SF, per ipotesi. A quel punto lì SF può dire. Vedi io ho creato un modello, che posso replicare, come Nutrire Milano e può diventare (sta già diventando) Nutrire altre città. Che possa stare in piedi, che non è più soltanto la sparata di Petrini che dice e qualcuno che ci crede che gli dà i soldi. Ma qualcuno ci ha messo i soldi e funziona. Nel momento in cui noi funzioniamo, SF a qualcosa da vendere come associazione. Io non creo solo i teoremi, ma dimostra che questi progetti aiutano veramente gli agricoltori con una logica economica che non deve chiedere fondi a nessuno. Avvalora la teoria che Petrini e noi come SF portiamo avanti che i finanziamenti (i PAC..) hanno ammazzato l'agricoltura. Lui dice che l'agricoltura se fatta bene in determinati modi, oltre ad essere remunerativa, salvaguarda il paesaggio. Il presupposto dei presidi non è salvare la vacca per metterla nel museo. La vacca si deve salvare perché produce il latte, poi la mangi ed è economica e produttiva. Qui è la stessa cosa.

La logica quindi è quella dei Presidi? Si può iniziare con un finanziamento, con un aiuto, perché magari hai bisogno della spinta iniziale, ma con l'obiettivo di creare qualcosa che sia economicamente sostenibile.

Alessandro: bisogna fare questo passaggio. Anche all'interno dell'associazione (nota: SF Italia) c'è un retaggio per cui l'associazione non può essere "economica", ma deve essere un'associazione tout court: non tocca i soldi, non li vede nemmeno. C'è stata una diatriba all'interno dell'associazione e, per fortuna, è emersa una visione più coerente con quanto stavamo facendo noi. Che è il futuro, ormai oggi come oggi non può che essere così. Anche in virtù di quanto dicevo prima, prima era un'abbondanza di fondi, soldi pubblici. Adesso invece bisogna aguzzare l'ingegno, ma è un'opportunità. La crisi è un po' di opportunità che si aprono, dà un po' di stimoli innovativi.

C'è stato anche un supporto, una visione da parte dell'associazione?

Alessandro: sì, c'è stata da parte di una parte dell'associazione che poi è la parte che ha prevalso alle elezioni di maggio. C'era una diatriba interna, se le elezioni non fossero andate come sono andate (perché per la prima volta c'è stato proprio un gruppo contro l'altro) noi probabilmente avremmo dovuto chiudere baracca e burattini. C'erano due visioni diverse, sono state esplicitate al congresso di maggio e se non avessimo vinto avremmo avuto dei problemi grossi. Ma abbiamo vinto.

Ha vinto una visione di apertura al mercato, alla possibilità di avere delle realtà direttamente legate all'associazione ma coerenti con le logiche di mercato.

Alessandro: siamo tutta la realtà all'interno dell'associazione che ha tutto formalizzato. Prima c'erano delle situazioni border line, si faceva ma non si diceva ... Delle economie non troppo esplicitate e persone che hanno proprio fatto delle cose fraudolente, che poi sono stati scoperti e quindi si sono stati cacciati. E' sempre stata una cosa detta e non detta. Quando abbiamo esplicitato la questione molti si sono sollevati "e noi qui, la purezza ... l' srl è il diavolo, il demonio". Il retaggio di molte di queste persone è il veterocomunismo sindacale. Tipo la Camusso.

Alessandro: io non avrei potuto mai fare il dipendente ... Scienze e tecnologie alimentari, che si riduce ad andare a lavorare nell'industria. A fare piani igienico sanitari ... etc. Mamma mia.

Contesto: SF. Ma poi il quartiere, le persone?

Alessandro: quartiere poco, ma si sono create delle relazioni, una rete. Da gente che ha negozi, le persone che vengono al mercato. Hanno fatto la guerra per non farlo spostare.

Paolo: la gente è molto interessata. Anche se adesso, poi con 'Expo, chiunque fa mercati della terra, fa agricoltura di prossimità, quindi c'è anche troppo. E' un fuoco di paglia ... Molti sono già chiusi. Nonostante la crisi che ha colpito anche noi. Se tutti i produttori vanno dappertutto e tu tutti i giorni trovi le stesse cose, si perde interesse. Non devi fare la scorta ogni 2 settimane ... Target: mamma con il bambino.

Martina: C'è interesse anche da parte dei giovani. Però poi l'orto a Milano lo danno solo al pensionato. C'è il desiderio di essere liberi. E' nell'indole dell'uomo. Non dover timbrare il cartellino.

### ***Intervista a Alberto Arossa Co-founder di Mi.cibo***

*Data: 18 luglio 2014.*

*Durata: 1 ora e 39 minuti.*

Lavoro in Slow Food dal 2000, nello specifico ho iniziato con l'educazione alimentare del gusto con i Master of Food. Nel 2004 mi sono occupato della rete organizzativa di Terra Madre e successivamente sono entrato a fare parte dell'ufficio Associazione Nazionale con un termine totalmente vago, un gruppo che si occupa del tesseramento delle comunicazioni che arrivano ai soci e il coordinamento delle realtà associative presenti sul territorio italiano come supporto a loro e stimolo a loro per progetti che fanno creare una rete. Questo ufficio si occupa della presidenza e dei rapporti politici con Slow Food Italia.

Oggi mi occupo di comunicazione e progetti come I Mercati della Terra, ho seguito durante il periodo 2009-2013 il progetto Nutrire Milano e lo seguo tuttora. Insieme al grande staff di Slow Food ci stiamo affacciando al grande mondo dei bandi. Focus sono comunicazione e progetti.

Nel 2009 nasce finanziato dalla fondazione Cariplo il progetto Nutrire Milano per lavorare con focus sul parco agricolo sud e produttori presenti in questa area andando a selezionarli per coinvolgerli in un processo di miglioramento. Cerchiamo di lavorare con i produttori per lo studio e consapevolezza della loro realtà verso miglioramento con realizzazione di azioni concrete come mappatura del territori e creazione dei servizi per cittadini milanesi e produttori coinvolti in questa realizzazione con mercati della terra a Milano ricostruzione filiera di pane del Nutrire Milano e cassetta del contadino, insomma un progetto ortofrutticolo che andava avanti su due binari ossia orticolo con casetta e frutticolo destinato all'auto raccolta dei consumatori. Il progetto ha avuto più fase con il tempo sono diventati auto sostenibili dal punto di vista economico pertanto alla fine del 2013 si è deciso di far nascere uno spin off di Slow food micibo una società a responsabilità limitata semplificata dove Paolo e Alessandro sono soci per il 90 per cento io per il 10 per cento a supporto. Il grosso del lavoro lo fanno loro cioè portare avanti ciò che è risultato efficiente e che slow food non è che non ha più interesse a portare avanti ma non è la mission, quindi srl serve società di supporto che serve a fare questo lavoro. Esattamente come abbiamo fatto con altre realtà come slow food editore e slow food promozione. Slow food editore si occupa di pubblicare e distribuire libri con 20 per cento di partecipazione dell'editore Giunti, Promozione totale partecipazione di Slow Food.

Paolo e Alessandro non sono più dipendenti di Slow Food perché ricevono compenso da Micio. Slow food con questa società ha dato l'incarico loro di seguire primariamente il mercato della terra. Ci sarebbero state altre possibilità. Di per sé slow food poteva occuparsene direttamente o conferire incarico alla condotta locale o associazione slow food Milano però alla base c'è discorso di creare lavoro e sviluppare economia

locale quindi ci é sembrato più giusto costruire una nuova società che potesse portare avanti quello che Nutrire Milano ha fatto nascere ma avesse anche una sua autonomia nel lavorare sul mercato. Quindi il progetto li porta avanti in coerenza con filosofia di slow food e su suo carico ma é anche una società che é libera di fare quello che ritiene. Mentre per slow food editore e promozione vi é un controllo forte politicamente parlando.

Per noi importante governare limiti Slow Food Editore e Promozione sono a Bra, difficile andare a controllare una società che é a Milano, difficile e faticoso. Paolo e Alessandro erano dipendenti di slow food e non c'è bisogno di controllo. In qualche modo sono a supporto di slow food Milano che non ha voluto accollarsi questo lavoro per mancanza di competenze e risorse che erano necessarie. La società é stata più facile e accomodante. Progetti come mercato della terra, gestione attività di formazione, progetto di distribuzione locale di prodotti su negozi, osterie e ristoranti. Un tipo di lavoro che Slow food può fare dal punto di vista della mission e della competenza ma non ha nemmeno senso che sia in campo ad un'associazione é un lavoro da professionista e quindi é giusto che se ne occupi la società.

Slow food era un'associazione e nasce in ambito Arci Gola quindi come confederative Arci, tuttora abbiamo rapporti con Arci. Slow Food ha fatto leva sui circoli Arci in Italia. Come associazione Slow Food faceva una serie di attività e si é reso necessario fondare una casa editrice volendo pubblicare qualcosa. Slow Food Promozione é una società dedicata per organizzare eventi come il salone del gusto, cheese, slow fish etc. E l'Editore ha maggioranza di partecipazione con Slow food e scelte condivise con Giunti, partnership recente di tre anni fa con 20%. Deriva dal fatto che un piccolo editore ha bisogno di supporto, prima eravamo sostenuti da Rizzoli ma non ci siamo trovati bene e giunti più forte con interesse reciproco sulla gastronomia.

Con Mi.cibo lavoriamo con la Cascina Sant'Alberto che produce pane filiera, una delle idee che vista la posizione alle porte di Milano era far nascere lì una piattaforma per la distribuzione e minimo spazi per piattaforma ortofrutticola anche se prodotti della parte agricola sud di Milano non sono tantissimi, ma un progetto di piattaforma logistica c'è. C'è bisogno di fare intermediazione.

Slow Food nasce come associazione decisamente ludica cioè ricerca del piacere a tavola era attività principale questo ha consentito di coagulare un buon numero di persone e quindi si sono subito sviluppati tantissimi gruppi che organizzavano cene, degustazioni etc. per sdoganare il piacere a tavola come qualcosa di peccaminoso o qualcosa solo di alcuni. In Italia negli anni 80 c'era un proliferare di accademie del piatto particolare. Quindi la figura del gourmet era di un personaggio molto colto che si trovava in queste confraternite come se fossero delle cose segrete alle quali pochi avessero diritto.

Il diritto al piacere é un diritto di tutti e ha un significato antropologico perché nasce se andiamo nella società più povera ed emarginata comunque c'è ricerca di una ricetta che debba sfamare e che sia piacevole. Es. in Brasile i poverissimi usano i fagioli e le cotiche del maiale é un piatto estremamente piacevole é un bisogno dell'uomo unire nutrimento e piacere. Il piacere del cibo si ottiene conoscendo quel cibo, chi lo prepara chi lo produce. Con il tempo questa ricerca di prodotti e scoperta cucina locale ha evidenziato anche il fatto che alcuni prodotti stavano scomparendo. Petrini racconta che va a Cormagnola a mangiare una peperonata e non la trova abbastanza buona e chiede al cuoco ed era perché compravano peperoni in Olanda, perché qui più nessuno li coltiva ed é più proficuo far crescere bulbi sei tulipani da spedire in Olanda, e questa é una situazione paradossale insieme ad altri episodi e quindi ci si è concentrato dal piatto a chi faceva quel prosciutto. É importante il ruolo del cuoco ma anche di chi produce. Quindi sono iniziate tante attività che si coagulano nel progetto Presidio per un lavoro sul territorio con i produttori, nascono come progetti di preservare prodotti di eccellenza a rischio di estinzione. Oggi é il progetto che più favorisce la difesa della biodiversità che rischiamo di perdere. Ogni volta ci vengono suggeriti questi prodotti verificiamo che ci siano più produttori coinvolti e che si possa dare una mano talvolta basta unirli difendendo un disciplinare di produzione, a volte bisogno di esperti gastronomi e veterinari e poi c'è tutta

una parte di valorizzazione del prodotto che facciamo durante le nostre manifestazioni coinvolgendo i produttori in un discorso culturale più ampio per ridare dignità a chi fa un mestiere che comunque importante perché è quello di produrre il cibo. Dal punto di vista della concretezza il fatto che si parlasse di prodotti particolari e prodotti marginali portava una sacco di persone che sul territorio sono attive e ci ha fatto incontrare realtà come Onu e Fao che non avevano mai capito che esiste una biodiversità della fauna e della flora ma anche del cibo., le varietà coltivabili, razze allevate..c'è la difesa di un paesaggio di un saper fare ..C'è stato un riconoscimento, quando nel 96 Pepe Schinaz che era un dirigente della Fao disse al Salone del gusto pubblicamente che noi stavamo preservando la Biodiversità era un grandissimo riconoscimento. Prima del Salone del Gusto, se tu parlavi di ambiente tutti avevano in mente il Wwf piuttosto che altre grandi realtà che si occupavano più nello specifico di questioni ambientali, noi con il tempo abbiamo capito che abbiamo cercato di dire quello un cibo non inizia e non finisce nel piatto ma è una storia ben più lunga che tocca aspetti politici economici e ambientali. È per questo che ora parliamo di centralità del cibo a livello politico perché intervenire sul cibo vuol dire davvero intervenire internamente in una comunità. Cibi che hanno qualcosa da raccontare, qualcosa che muove le emozioni, per questo c'è stato questo sviluppo. In questi ultimi mesi quando ci è stato a Milano il primo nel 94 c'è stata Milano golosa, siamo a Milano nella capitale della moda chissà che un giorno non diventa anche la capitale del cibo, bisogna che abbia lo stesso sviluppo della moda" non può rimanere il cibo di qualità per élite ma essere per tutti, in realtà a vedere adesso nel 2014 l'evoluzione ci è stata forse non solo per merito nostro ma se accendi la televisione si parla di cibo, ma sempre di cibo di padella e non di quello che c'è dietro. Si parla un po' di sprechi ma in modo molto marginale. Il settore primario è il settore agricolo e quindi bisogna arrivare a parlare di quello. Poi abbiamo capito che con il tempo stavamo parlando proprio di quello

L'attivazione del presidio non è mai pagata dai produttori ma si trovano delle realtà sul territorio disposte a sostenere camera del commercio, comuni alle comunità montane, nel tempo questa è stata una forza di Slow food nel coinvolgere tutti gli stakeholder che avessero un interesse. Questi aspetti si possono vedere nei bilanci sociali. Tutta una serie di attività sono sostenibili grazie a soggetti pubblici e privati. Il salone del gusto è sostenuto dal ministero, regioni, sponsor chi ci aiuta con i servizi ..tanti e sfaccettati. Una volta che il presidio è attivato viene conferito il marchio con modalità di calcolo diverse a seconda del prodotto c'è un contributo del singolo produttore per il marchio da mettere in etichetta.

Slow food non si occupa della distribuzione ma mette in contatto con..si fa leva sull'associazione locale che inizia ad andare dai distributori e dire perché non compri anche questo prodotto, fatto dai volontari della condotta fatta a sostegno del progetto del territorio. E poi accesso ad eventi con salone del gusto dove vengono tanti buyer e quindi il ruolo di una fiera . Lo scorso anno ci è stata in corea manifestazione che si chiamava Gusto in cui Slow Food Corea ha organizzato una sessione del salone del gusto e molti produttori in quanto presidi hanno avuto possibilità di andare in corea ed affacciarsi ad un mercato quando non avrebbero mai potuto. Tuttora ci sono sperimentazioni con Coop per portare i presidi nella grande distribuzioni, i mercati della terra, i gruppi di acquisto. La rete associativa mette a disposizione una serie di opportunità ma non ci occupiamo di distribuzione. Con la coop abbiamo fatto tanta formazione e coop Italia mette a punto quelli che sono i capitolati e come in ogni cooperativa si rifornisce in base alle proprie esigenze in estrema sintesi. Abbiamo lavorato con Coop Italia per individuare alcuni prodotti con degustazioni per coinvolgere il buyer che quando parli di realtà piccolissime con prodotti non sempre reperibili vanno nel pallone e quindi abbiamo fatta assaggiare questi prodotti spiegare peculiarità rispetto ad altri, fare incontrare produttori. La stessa cosa è stata fatta con Novacoop, Coop estense con percorsi di educazione che hanno coinvolto loro soci che usavano il nostro format come master of food. Non c'è stata una strategia ma venendosi a creare dell'affinità abbiamo migliorato il rapporto reciproco. Nel tempo è nato anche eataly dove tuttora slow food è consulente per alcuni prodotti, rapporto che si è evoluto. All'inizio una consulenza a tutto tondo su cosa vendere , coinvolti fino all'inizio dando una bella impronta.



Farinetti é arrivato da una catena di elettrodomestici poi aveva capito che se avesse venduto in quel momento avrebbe fatto i maggiori margini possibili. Con i soldi ha deciso di investirli in un progetto simile a quello che aveva fatto con unieuro ma sul cibo quindi fin da subito vendiamo e facciamo ristorazione. E slow food si é rivoltato subito per una vicinanza geografica alba e bra. Farinetti e Petrini si conoscevano già non so a che tipo di livello, poi quando si é iniziato a lavorare insieme é diventa un'amicizia. F ha chiesto supporto a Slow food non sulla parte commerciale, ma per creazione del format e ricerca di produttori e prodotti, poi farinetti é stato capace di gestire quell'eataly che ha avuto successo, noi non saremmo stati in grado di farlo. Persone sono andate sul territorio pagate da slow food per la consulenza.

Coop é stata una cosa grande ma ora non so più che tipo di collaborazione c'e. É stata una cosa grande non per i volumi che non ci sono stati per tanti motivi., ma fare incontrare realtà diverse tra loro con piccolo produttore e catena distributiva italiana di grandi dimensioni. Di solito le richieste vengono da fuori, riceviamo tantissime richieste ma poche riusciamo a portarne avanti. Coop partecipava a Salone del gusto e cheese e quindi se partecipi sarebbe bello fare un progetto insieme. Stare in Coop vuol dire incontrare tante persone .il giornale della coop ospitava i nostri articoli.

É ovvio che un tipo di produzione ha bisogno che quel prodotto sia venduto ma grandissimi limiti per chi ha poca produzione nella grande distribuzione e quindi abbiamo pensato alla filiera corta perché era uno strumento eccellente per sviluppare economia locale che vogliamo. Ci é servito anche per andare a dire che non parlavamo di eccellenza, prima vi ho detto prodotti eccellenti a rischio di estinzione ma non ci occupiamo solo di questi ma l'università del cibo necessita considerare anche altro. I prodotti eccellenti sono serviti per mandare certi messaggi ma poi é ovvio che devi parlare di prodotti quotidiani coop andava in questo senso e tuttora i mercati della terra con una cadenza settimanale, mensile dove i produttori sono presenti in una situazione di mercato dove slow food tramite i produttori riesce a coinvolgere le persone , gli allievi della scuola alimentare etc. Perché si parla di educazione del gusto e riavvicinare chi produce e a chi acquista.

Slow food internazionale nasce nel 1989, l'ambizione internazionale ci e stata fin da subito. Il salone del gusto si e connotato come evento, non mi piace chiamarla fiera perche c'e la parte di mercato e B2B ma c'e anche un grande padiglione per educazione del gusto con lavoratori del gusto nati a vinitaly, coinvolgimento bambini e scuole. Ad ottobre ci saranno attività per la famiglia se il cibo viene condiviso nelle famiglie i grandi riescono a coinvolgere i più piccoli. Terra madre evoluzione del gusto perché c'era esigenza di coinvolgere i produttori non solo per far vendere loro il prodotto ma per creare dei momenti di incontro e condivisione. Ovviamente chi erano i produttori? Erano quelli che lavoravano nell'ottica di produrre cibi di qualità e sostenibile, è stato toccare un mondo un pò diverso da come eravamo abituati. E ci é stata subito la rottura con quello che era stato fatto precedentemente non da noi ma da altri. Esempio Fao non aveva mai pensato a fare un incontro con produttori, pescatori trasformatori etc. ma c'erano forme intermedie sindacati, associazioni di categorie. Con terra madre volevamo andare a creare contadini, pescatori, farli incontrare tra loro per ambiti geografici e merceologici e farli confrontare e questo ha avuto un successo insperato , non ci si aspettava. É stato pazzesco perché questi qui sono tornati a casa e hanno fatto davvero quello che si doveva e quindi hanno davvero coi volto tutta Europa. Terra madre in modo totalmente anarchico si é sviluppata sui territori. Dopo dieci anni sono arrivati richieste di fare eventi locali come terra madre Kenya, il brasil disse vogliamo coinvolgere Sud America. Sono cose che non sapevamo ne,meno come gestire. E questo ha autoalimentato il movimentato che é andato a compensa e la difficoltà di slow food di sollecito. All'estero é spesso un associazione che comprende gourmet, ristoratori appassionati ma non é di massa. Nello specifico tante persone dicono di essere do slow food ma non fanno il passo di iscriversi. Il passo di terra madre essendo più istintivo, meno strutturato ha fatto sì che molti si riconoscessero in terra Madre e ora si parla di terra madre slow food, perché insieme fanno un discorso unico. In alcuni paesi é eclatante, in Italia le condotte e nel consiglio nazionale ci sono produttori avvocati di

tutto e di più ed è totalmente confuso. A livello italiano ha riempito di significati per cui con terra madre il concetto di buono pulito e giusto si è completato perché non c'è l'attività puramente ludica perché ci sono sempre momenti di approfondimenti più ampi su clima, ambiente con produttori. Questo è il discorso che ha portato terra madre e ha contaminato tutta l'associazione di slow food.

Nei libri di Carlo Petrini c'è sempre il racconto di quello che è stato e il tracciamento del futuro, con buono pulito e giusto titolo deciso all'ultimo non sapendo bene che titolo dare a questo libro. Titolo per definire cosa slow food aveva in testa come cibo. Buono apparteneva alla questione del piacere, il pulito apparteneva ad istanze ambientaliste e il giusto tutto il discorso sociale. Lo sforzo è stato riunire in un unico concetto. Tante cose già affrontate da altri come il commercio equo sulla eticità dei prodotti, ma andando sempre a non considerare tutte e tre le coordinate. L'aspetto dell'impronta ecologica e della sostenibilità al massimo ma di nuovo si sottovalutavano altri aspetti. Alla fine stiamo ragionando tutti sulla stessa cosa dove cibo non deve essere ristretto ad alcuni, distruggendo il pianeta. Intuizione che ha avuto successo.

Esempi di situazioni di difficoltà. Ora sto seguendo mercato della terra al politecnico di Torino, da lui voluto che coinvolge studenti e professori. La gara è stata vinta da Camst e noi abbiamo sostenuto il progetto inserito nel campus. Volontà politica forte a monte, di un sostegno da parte di Camst con infrastrutture ma il mercato non funziona, perché probabilmente non c'è la sensibilità di chi passa per lì verso questi argomenti. Non c'è una massa critica che riesce a sostenere il mercato, probabilmente manca anche una capacità di comunicazione. A Modena eravamo coinvolti in manifestazione sul tema dei solumi che non ha avuto successo. È ovvio che un percorso costellato da successi è costellato da insuccessi.

C'è stata una decisione strategica di non andare mai contro qualcuno, essendo centrati sul piacere. Siamo sempre stati costruttivi, non abbiamo mai scritto non ci siamo mai opposti a qualcosa. Nonostante ci chiamiamo slow food e ci conteapponiamo al fast food non vogliamo eliminare il fast food ma eventualmente integrare anche lì dinamiche di sostenibilità. Non facciamo recensioni negative, è stata una scelta e su questo abbiamo sempre curato l'aspetto della simpatia. Uno perché era uno stile, perché qualche tempo fa quando abbiamo fatto una serie di cartoline dell'associazione con una frase di Antonio Albanese "sono socio di slow food perché slow food non confonde serietà con tristezza". È una cosa molto interessante perché il punto è questo non abbiamo la serietà degli ambientalisti degli anni 70. Parliamo di argomenti piacevoli e abbiamo autocritica, ironia. Questo ha fatto così che slow food avesse pochi detrattori. Ovviamente ce ne sono ed è importante che ce ne siano. Abbiamo sempre cercato di dialogare con tutti senza preclusioni e questo è servito per allargare la rete. Senza problemi della politica della destra e della sinistra, nasciamo a sinistra ma più cose le abbiamo portate avanti con la destra. Prodotto del territorio piace alla lega, il prodotto per tutti alla sinistra, piace il fatto che fosse un tema trasversale. Il primo caso di vera contrapposizione può essere ora con la lotta contro Ogm e lo facciamo con "Italia contro Ogm" con coldiretti e altre tantissime associazioni.

La sfida tuttora è di tenere insieme tutte le anime e quindi chi è ancora interessato all'anima di gourmet di slow food che magari non è più soddisfatto perché prima c'erano più attività e dall'altra il piccolo produttore. Non c'è la posizione ideologica di chi dice non mangiamo carne perché mangiamo solo quelli che non hanno gli occhi, noi facciamo un discorso di dieta e ambiente. La razionalità sta alla base del pensiero di slow food. Difficile tenere insieme tutte queste anime, in questi giorni stiamo parlando del tema della caccia che è complesso e diverso per ogni nazione. Capiamo che certi argomenti sono controversi e complessi e quindi non si possono dare soluzioni semplici ma articolate.

Nella normale dialettica di un'associazione ci sono persone che non sono d'accordo con qualcosa. In alcune regioni sono più litigiosi, in alcune condotte i soci litigano tra loro. Le decisioni politiche sono molte condivise, il dibattito è prima della scelta. In questo momento c'è slow food Italia presidente, comitato organizzato, un consiglio nazionale e un'assemblea regionale. I passi sono su tante spalle e in momenti diversi. Esempio un dibattito è stata la partecipazione o no ad Expo. Da più parti veniva l'esigenza di

coinvolgere slow food. In Giappone due anni fa hanno presentato expo, prima domanda al pubblico soa fa slow food in tutti questi? E questo si è ripetuto in tante altre realtà. Dibattito su cosa, come fare, perché expo vuole dire che non c'è un forte controllo sui contenuti significa problemi legali che anche adesso sono emersi. Abbiamo coinvolto associazione milanese e lombarda di Slow Food, sviluppato un progetto passato in segreteria nazionale (si chiamava così fino al congresso in trentino dell'anno scorso) con approvazione da Slow Food Italia.

Sergio Capaldo è un veterinario di Fossano. Fin dagli esordi anche lui in slow food. In Piemonte c'è la razza bovina piemontese a rischio di estinzione. Con Sergio Capaldo partivano degustazioni cene, grandi abbuffate. Lui era un veterinario professionista a che lavorava con allevatori e si prendeva a cuore le questioni. Non aveva un'azienda propria. Durante le degustazioni si rendeva conto che a seconda di cosa ingerivano le mucche il sapore della carne ne veniva condizionato e quindi ha messo nero su bianco un disciplinare di produzione che potesse controllare l'aminazione delle mucche. Quindi eliminò l'utilizzo dell'insilato, principale alimento dell'animale perché costa poco e iniziò a sviluppare un'alimentazione complementare con mais in granella, fieno, pascolo etc. Con il tempo nasce il presidio. Gli allevamenti che aderivano venivano sostenuti. All'inizio erano pochissimi perché l'isolamento culturale degli allevatori era estremo e diciamo che c'è stato anche un lavoro sociale con le degustazioni con spiegazioni su origine carne che veniva mangiata. La carne si capisce che ha così consistenza profumo nuovo. Un problema era stato coinvolgere anche il macellaio figura che si stava eliminando. La capacità di tagliare, l'utilizzo delle varie parti con uno studio ozzese sui diversi tagli fatti in Italia da Sergio. Corsi di illustrazione organizzati da Sergio. Tutte queste cose hanno fatto così che si coinvolgessero macellai, ristoratori e punti di acquisto. Su LaGranda la questione di Eataly è stata dirimpetto, nei miei punti vendita viene utilizzata solo carne Lagrandina. Ora Lagrandina associazione dei produttori con centro logistico dove carne tagliata e distribuita. Grandissimi studi sulla frollatura e i macellai non erano a conoscenza di queste tecniche. Sergio ha proposto un hamburger di qualità. C'è Lagrandina associazione di allevatori e la grande trasformazione che si occupa di trasformazione e distribuzione. Sergio non ha mai lavorato in slow food, ha collaborato ma senza avere uno stipendio da slow food. Tutte le nostre associazioni sul territorio sono di volontariato non sono dipendenti di slow food.

Ho lavorato con Paolo e Alessandro per tanti anni quando mi hanno proposto la società ci sono stato. Io qui a Bra sono un po' da tramite. MiCibo in un documento si incarica di gestire mercato della terra di Milano, Paolo e Alessandro seguiranno anche dei presidi regionali con una serie di cose che fanno per slow food in maniera volontaria non essendo di MiCibo. Poi ciò che è a contratto viene remunerato da MiCibo.

Laureato in scienze naturali con specializzazione in didattica della lineologia.

# Bibliografia

---

- Adler, P. e Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Alberto Felice De Toni, Fabio Nonino (2009). La misura del capitale sociale organizzativo attraverso le reti informali. *Sviluppo e Organizzazione*.
- Aldrich, H. e Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. Sexton & R. Smiler (eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*: 3–23. New York: Ballinger.
- Alvord, S. H., Brown, L. D. and Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.
- Austin, J., Stevenson, H. e Wei-Skillern, J. (2006), Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: 1–22.
- Baker, E., Onyx, J. e Edwards, M. (2011). Emergence, social capital and entrepreneurship: Understanding networks from the inside. *Emergence: Complexity & Organization*, 13(3), 2138.
- Battilana Julie e Lee Matthew (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing. *The Academy of Management Annals*. 8:1, 397-441.
- Belz, F. M e Binder, J. K. (2013). Sustainable Entrepreneurship: What it is and what it is not, *SSRN Electronic Journal*.
- Belz, F. M e Binder, J. K. (2015). Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model, *Bus. Strat. Env.*, doi: 10.1002/bse.1887.
- Belz, F. M. e Schmidt-Riediger, B. (2010), Marketing strategies in the age of sustainable development: Evidence from the food industry. *Bus. Strat. Env.*, 19: 401–416. doi: 10.1002/bse.649
- Beniamino Murgante, Lucia Tilio, Francesco Scorza, Viviana Lanza. 2011. *Crowd-Cloud Tourism, New Approaches to Territorial Marketing*.
- Birley, S. (1985) 'The Role of Networks in the Entrepreneurial Process', *Journal of Business Venturing* 1(1): 107–17.
- Borgatti MG, Jones C, Everett MG (1998). Network measures of social capital. *Connections* 21(2):27–36
- Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press.
- Borzaga, C. e Solari, L. (2001) "Management Challenges for Social Enterprises", in *The Emergence of Social Enterprise* (Borzaga, C. and Defourny, J., eds), Routledge, pp. 333-349.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Westport, CT: Greenwood Press. In: Carrie M. Bauer, Carmen Guzmán, Francisco J.

- Santos (2012). Social capital as a distinctive feature of Social Economy firms; *International Entrepreneurship and Management Journal*
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. and Tsai, W.P. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, pp.795–817.
- Brown, B. e Butler, J. (1993). Networks and entrepreneurial development: The shadow of borders. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, 101–116.
- Bruderl, J. e Preisdorfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10(3), 213–225.
- Bull, I. e Willard, G. E. (1993). Towards a Theory of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 8, 183-195.
- Burt, R.S. (1992). *Structural holes*. Harvard University Press, Cambridge
- Busch, C. (2014): Substantiating social entrepreneurship research: Exploring the potential of integrating social capital and networks approaches. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6(1): 69-84.
- Bygrave, W. D. (2004). The Entrepreneurial Process. In: Belz, F. M e Binder, J. K. (2013). *Sustainable Entrepreneurship: What it is and what it is not*, SSRN Electronic Journal
- Calton, J. M., et al. (2013). Building partnerships to create social and economic value at the base of the global development pyramid. *Journal of Business Ethics*, 117(4), 721-733.
- Campi, S., Defourny, J. e Grégoire, O. (2006). Work integration social enterprises: Are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations? In: Nyssens, M. ed. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge, 29-49.
- Carrie M. Bauer, Carmen Guzmán, Francisco J. Santos (2012). Social capital as a distinctive feature of Social Economy firms; *International Entrepreneurship and Management Journal*
- Carsrud, A.L. e Johnson, R.W. (1989). Entrepreneurship: A social psychological perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1, 21–31.
- Carter, N.M., Gartner, W.B., e Reynolds, P. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151–166
- Chell, Elizabeth (2007). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), pp. 5-26. ISSN (print) 0266-2426
- Chiesi, A.M. (2007). Measuring social capital and its effectiveness. The case of small entrepreneurs in Italy. *European Sociological Review*, Vol. 23, No. 4, pp.437–453.
- Choi, D., e Gray, E. (2008). The venture development processes of “sustainable” entrepreneurs. *Management Research News*, 8(31), 558–569.
- Chu, P. (1996). Social network models of overseas Chinese entrepreneurship: The experiences of Hong Kong and Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(4), 358–365.

- Cohen, B. Smith, R. Mitchell (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17 pp. 107–119
- Cohen, Boyd e Winn, Monika (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22, issue 1, p. 29-49
- Cooper, A.C., Folta, T.B., e Woo, C. (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 107–120.
- Corley, K. G., e Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A. and Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81, pp. 355– 370.
- Crals, E., e Vereeck, L. (2005). The affordability of sustainable entrepreneurship certification for SMEs. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 12, 173-183
- Davidsson, P. e Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- Dean T.J. e McMullen J.S (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22 (2007), pp. 50–76
- Dees, J.G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 54-67
- Delmas M, Toffel MW. 2004. Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment* 13(4): 209–222.
- DiDomenico, M., Haugh, H., e Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 681–703
- Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16: 417–436.
- Drucker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. In Belz, F. M e Binder, J. K. (2013). *Sustainable Entrepreneurship: What it is and what it is not*, SSRN Electronic Journal
- Dufays, F. e Huybrechts, B. (2014). Connecting the dots for social value: A review on social networks and social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214-237.
- Duygu Keskin, Jan Carel Diehl, Nelliene Molenaar (2013). Innovation process of new ventures driven by sustainability, *Journal of Cleaner Production*, Volume 45, Pages 50-60
- Edwards, M. e Baker, E., (2013). Construction in human interaction dynamics: Organizing mechanisms, strategic ambiguity and interpretive dominance. *Emergence: Complexity & Organization*, 15(4), 21-36.
- Eric Kong, (2010). Innovation processes in social enterprises: an IC perspective. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 Iss: 2, pp.158 – 178

- Estrin, S., Mickiewicz, T. and Stephan, U. (2013), Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37: 479–504. doi: 10.1111/etap.12019
- Falemo, B. (1989). The firm's external persons: Entrepreneurs or network actors? *Entrepreneurship and Regional Development*, 1, 167–177.
- Florice et al (2008). Network structures and the reproduction of resources for sustainable innovation. *Int. J. Technology Management*, Vol. 41, Nos. 3/4, 2008
- Floyd, S.W. e Wooldridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 123–143.
- Fukuyama, F. (1997). Social capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace. *Stern Business Magazine*, 4(1)
- Fuller, T. e Tian, Y. (2006). Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67 No. 3, pp. 287-304.
- Gabbay, S.M. e Leenders, R. Th.A.J. (1999). CSC: The structure of advantage and disadvantage. In: Greve, A. and Salaff, J. W. (2003). 'Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1–22
- Gartner, William B., A (1985). Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation *Academy of Management Review*, Vol. 10, Issue 4, p. 696-706 1985.
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T. and Wright, M. (2013). Social Capital and Entrepreneurship: A Schema and Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37: 455–478.
- Gerlach, A. (2003). Sustainable Entrepreneurship and Innovation, in: University of Leeds: The 2003 Corporate Social Responsibility and Environmental Management Conference. Leeds, UK: University of Leeds, 101-110.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. and Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474.
- Gioia, D. A., J. B. Thomas, S. M. Clark, and K. Chittipeddi (1994). Symbolism and strategic change in academia The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5 363-383
- Gioia, D.A., Corley, K.G. and Hamilton, A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15–31.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. and Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development. *Academy of Management Review*, Vol.20 No. 4, pp.874-907 citato in David Y. Choi, Edmund R. Gray, (2008) "The venture development processes of "sustainable" entrepreneurs", *Management Research News*, Vol. 31 Iss: 8, pp.558 – 569
- Goodlands, R. (1995). The Concept of Environmental Sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26, 1-24.

- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360– 1380.
- Granovetter, M. 2005. The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 35-50.
- Granovetter, M. (1982). The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201–233.
- Greene, P., Brown, T. (1997). Resource needs and the dynamic capitalism typology. *J. Bus. Venturing* 12 (3), 161–173.
- Gregory Theyel Kay Hofmann (2012). Stakeholder relations and sustainability practices of US small and medium-sized manufacturers. *Management Research Review*, Vol. 35 Iss 12 pp. 1110 – 1133.
- Greve, A. & Salaff, J.W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(Fall), 1–22
- Grossman, A. & McCaffrey, A. (2001). Jumpstart in Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006), Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: 1–22. doi: 10.1111/j.1540-
- Hansen, E.L. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(Summer), 7–19.
- Hart, M., Stevenson, H. and Dial, J. (1995) .Entrepreneurship: A Definition Revisited. In: Chell, Elizabeth (2007). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), pp. 5-26. ISSN (print) 0266-2426
- Hart, S., & Milstein, M. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review* 41(1), 23–33.
- Haugh, H. (2007). Community-Led Social Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 161–182. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00168
- Hervieux, C. and Turcotte, M.-F. B. (2010). Social entrepreneurs' actions in networks. In: Dufays, F. & Huybrechts, B. (2014). Connecting the dots for social value: A review on social networks and social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214-237.
- Hoang, Ha e Antonicic, Bostjan (2003). "Network-based research in entrepreneurship: A critical review," *Journal of Business Venturing*, Elsevier, vol. 18(2), pages 165-187.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids - Theorizing about the role of incumbents and new entrants in Sustainable Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25, 481-492.
- Holt, D. (2010). Where Are They Now? Tracking the Longitudinal Evolution of Environmental Businesses from the 1990s. In: Belz, F. M e Binder, J. K. (2013). Sustainable Entrepreneurship: What it is and what it is not, SSRN Electronic Journal



- Hulgard, L. and Spear, R. (2006). Social entrepreneurship and the mobilization of social capital in European social enterprises. In: Nyssens, M. ed. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge, 85-108.
- Huybrechts, B., Mertens, S. and Rijpens, J. (2014). Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy. In: Dufays, F. & Huybrechts, B. (2014). *Connecting the dots for social value: A review on social networks and social entrepreneurship*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214-237.
- Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowak, K., & Sanest, K. (1994). Beyond anarchy and organization: Entrepreneurs in contextual networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 6(3), 329–356.
- John Thompson Bob Doherty, (2006). The diverse world of social enterprise. *International Journal of Social Economics*, Vol. 33 Iss 5/6 pp. 361 – 375
- Kaler, J. (2006). Evaluating stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 69, 249–268.
- Kamm, J.B. & Nurick, A.J. (1993). The stages of team venture formation: A decision making model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 17–27.
- Keogh, P., & Polonsky, J. (1998). Environmental commitment: a basis for environmental entrepreneurship? *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 38-49.
- Kerlin, J.A. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *Voluntas*, 21 (2), pp. 162-179.
- Keskin, D., Carel Diehl, J., & Molenaar, N. (2013). Innovation process of new ventures driven by sustainability. *Journal of Cleaner Production* 45, 50-60.
- Khanna M, Anton WRQ. 2002. Corporate environmental management: regulatory and market-based incentives. *Land Economics* 78(4): 539– 558.
- Krackhardt, D. (1995). Entrepreneurial opportunities in an entrepreneurial firm: a structural approach. *Entrepreneurship: Theory Pract.* 19, 53–69.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kuckertz, A. and M. Wagner (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25 (2), 524–539.
- Kury, K. W. (2012). Sustainability meets social entrepreneurship: A path to social change through institutional entrepreneurship. *Journal of Business Insights and Transformation*, 4 (3), 64-71.
- Larson A. (2000), 'Sustainable innovation through an entrepreneurship lens', *Business Strategy and the Environment*, 9 (5), 304–317.
- Lasprogata, G. and M. Cotton (2003), 'Contemplating 'enterprise:' the business and legal challenges of social entrepreneurship', *American Business Law Journal*, 41 (1), 67–114.

Laville, J.-L. and Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise. Towards a Theoretical Socio-economic Approach. In: Borzaga, C. and Defourny, J. (eds) *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge, 312–32.

Leadbeater, C. (1997). The rise of the social entrepreneur. London: Demos. In: Dufays, F. & Huybrechts, B. (2014). Connecting the dots for social value: A review on social networks and social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214-237.

Light, I. (1984). Immigrant and ethnic enterprise in North America. In: Hoang, Ha & Antoncic, Bostjan, 2003. "Network-based research in entrepreneurship: A critical review," *Journal of Business Venturing*, Elsevier, vol. 18(2), pages 165-187, March.

Linnanen, L. (2002). An insider's experiences with environmental entrepreneurship. Belz, F. M e Binder, J. K. (2013). *Sustainable Entrepreneurship: What it is and what it is not*, SSRN Electronic Journal

Liu, G. and Ko, W.-W. (2012). Organizational learning and marketing capability development: a study of the charity retailing operations of British social enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, pp. 580–608.

Locke, K. (1996). Rewriting the Discovery of Grounded Theory after 25 years?. *Journal of Management Inquiry*, 5: 239-245.

Lumpkin, G. T., Moss, T.W., Gras, D.M., Kato, S. and Amezcua, A.S. (2013). Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How Are They Different, If At All?. *Small Business Economics : An Internat. Journal*.

Mair e Marti, (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24, 419–435

Mair, J. e I. Marti (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), 36–44.

McMullen, J. S. e D. A. Shepherd (2006). Entrepreneurial Action and the Role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. In: Belz, F. M e Binder, J. K. (2013). *Sustainable Entrepreneurship: What it is and what it is not*, SSRN Electronic Journal

Michael D. Galvin, Lora Iannotti (2014). *Social Enterprise and Development: The KickStart Model*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.

Moizer, J. e Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Syst. Res.*, 27: 252–266. doi: 10.1002/sres.1006

Morris, M.H., Kuratko, D.F. and Schindehutte, M. (2001). Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 2 No.1, pp.35-49.

- Murillo, D. and Lozano, J.M. (2006). SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67 No. 3, pp. 227-40
- Nguyen, H. & Boberg, K. (2010). The Role of Ecopreneurship in the Evolution of Environmental Management, in Belz, F. M e Binder, J. K. (2013). *Sustainable Entrepreneurship: What it is and what it is not*, SSRN Electronic Journal
- Nohria, N. (1992). Information search in the creation of new business ventures: The case of the 128 venture group. In: N. Nohria & R. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action* (pp. 240–261). Boston: Harvard Business School Press.
- Norman, W., e MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of" triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 243-262.
- Paivi Jamsa Jaana Tahtinen Annmarie Ryan Maarit Pallari, (2011). Sustainable SMEs network utilization: the case of food enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18 Iss 1 pp. 141
- Parmar, B., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1): 403445.
- Patzelt, H. and Shepherd, D. A. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 631–652.
- Pache, A., & Santos, F. (2010). Inside the hybrid organization: An organizational level view of responses to conflicting in stitutional demands, *Academy of Management Review*
- Paul S. Adler and Seok-Woo Kwon (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review* Vol. 27, No. 1, pp. 17-40
- Pear, R. (2006). Social entrepreneurship: A different model?. *International Journal of Social Economics*, 33 (5-6), pp. 399-410
- Per Davidsson, Benson Honig (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, Volume 18, Issue 3, Pages 301-331.
- Pestoff, V.A. (1995). Local Economic Democracy and Multi-stakeholders Cooperatives. In: Nyssens, M. ed. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge, 29-49.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24.
- Post, J.E., Preston, E. L., & Sachs, S. (2002). *Redifining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Standford University Press.
- Prabhu, G. N. (1998). Social entrepreneurial management. *Leadership in Management*.
- Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship* (pp. 95–121). New York: Palgrave Macmillan.

- Rodgers, C. (2010). Sustainable entrepreneurship in SMEs: a case study analysis. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt*, 17: 125–132.
- Romulus, Oprica. (2013). Social networking for social entrepreneurship. *Social and behavioral sciences*, 664-667.
- Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise: emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal*, 3, pp. 10–19
- Sakurai, M. (2008). Social entrepreneurs and resource mobilization: The role of social capital. 8th ISTR International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference. Barcelona, Spain.
- Salaff, J. W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1–22
- Santos, F. M. (2009). A Positive Theory of Social Entrepreneurship, Faculty and Research Working Paper. Paris: INSEAD.
- Santos F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics: Volume 111, Issue 3, Pages 335-351.*
- Schaltegger, S. (2002). A framework for ecopreneurship. *Greener Management International*, 38, 45–59.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20, 222-237.
- Schick, H., Marxen, S., & Freimann, J. (2002). Sustainability Issues for Start-up Entrepreneurs. *Greener Management International* 38, 59-70.
- Schiuma, G., Lerro, A. and Carlucci, D. (2005). An inter-firm perspective on intellectual capital. In Marr, B. (Ed.), *Perspectives on Intellectual Capital: Multi-disciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam, pp. 155-69.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York, London: Harper & Brothers.
- Scott Shane, Edwin A. Locke, Christopher J. Collins (2003). Entrepreneurial motivation, *Human Resource Management Review*
- Seelos, C. and Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, Vol. 48 No. 3, pp. 241-6.
- Shaker A. Zahra, Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum, Joel M. Shulman (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, Volume 24, Issue 5, Pages 519-532.
- Shane, S. (1996). Explaining Variation in Rates of Entrepreneurship in the United States 1899-1988'. In: Belz, F. M e Binder, J. K. (2013). *Sustainable Entrepreneurship: What it is and what it is not*, SSRN Electronic Journal
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11 (4) , pp. 448–469

- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2012). Entrepreneurial motivation. Cornell University
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Acad. Manage. Rev.* 25 (1), 217–226.
- Shaw, E. and Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434.
- Shepherd, Dean A. and Williams, Trenton A (2014). Local Venturing as Compassion Organizing in the Aftermath of a Natural Disaster: The Role of Localness and Community in Reducing Suffering. *Journal of Management Studies*
- Shepherd, D. e Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What is to be Sustained” with “What is to be Developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.
- Siggelkow, N. (2007). ‘Persuasion with case studies’. *Academy of Management Journal*, 50, 20–24.
- Slaper, T., & Hall, T. (2011). The Triple Bottom Line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 4-8.
- Smeltzer, L.R., Van Hook, B.L., & Hutt, R.W. (1991). Analysis and use of advisors as information sources in venture start ups. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 10–20.
- Smith, S.R. (2010). Hybridization and non-profit organizations. *Policy & Society*, 29, pp. 219–229.
- Smith, M.L., Pfeffer, J., & Rousseau, D. M. (2000). Patient Capital: How Investors Contribute to (or Undermine) Relational Wealth. *Relational Wealth*, New York: Oxford, 261 - 276.
- Smith, Wendy K. ; Gonin, Michael & Besharov, Marya L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*.
- Spear, R., (2006). Social entrepreneurship: A different model?. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 399-410.
- Starr, J. & Macmillan, I. (1990). Resource co-optation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11, 79–92.
- Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. In: Chell, Elizabeth (2007) *Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process*. *International Small Business Journal*, 25(1), pp. 5-26.
- Strategic Direction (2011). Social entrepreneurs offer different model. Vol. 27 Iss 6 pp. 15 – 18
- Sullivan G. Mort, J. Weerawardena, K. Carnegie (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (1) (2003), pp. 76–88

- Susniené, Dalia (2008). Synergy and Strategic Value of Organization – Stakeholder Relationships. *Economics and Management*, Vol. 13, pp. 842-847
- Tan, W. L., Williams, J., & Tan, T. M. (2005). Defining the 'social' in 'Social Entrepreneurship': altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 353–365.
- Thrift, N. (1996). Spatial formations. London: Sage. In: Haugh, H. (2007), *Community-Led Social Venture Creation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 161–182.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2): 264-271
- Trivedi, C. and Stokols, D. (2011). Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features. *Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 1-32.
- Uzzi, B, and Dunlap, S, (2005). How to Build Your Network. *Harvard Business Review*, 2005.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing. *Am. Sociol. Rev.* 64 (4), 481–505.
- VanSandt, C., Sud, M. and Marmé, C. (2009). Enabling the original intent: catalysts for social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 90, pp. 419–428.
- Verbeke, Alain and Tung, Vincent, (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *Journal of Business Ethics*, 112, issue 3, p. 529-543.
- Walley, E. E. and D. W. Taylor (2002). Opportunists, Champions, Mavericks . . . ? A Typology of Green Entrepreneurs. In: Belz, F. M e Binder, J. K. (2013). *Sustainable Entrepreneurship: What it is and what it is not*, SSRN Electronic Journal
- Walsh, J. P. (2005). Book review essay: Taking stock of stakeholder management. *Academy of Management Review*, 30(2): 426-438.
- WCED, World Commission on Environment and Development. (1987). *Brundtland Report: Our Common Future*.
- Weerawardena, Jay and Sullivan Mort, Gillian (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*. Vol. 41, Issue 1, p. 21-35 2006. Available at SSRN
- Wheeler, D., McKague, K., Thomson, J., Davies, R., Medalye, J., & Prada, M. (2005). Creating sustainable local enterprise networks. *Sloan Management Review*, 47, 33–40.
- Wilken, P.H. (1979). *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*. Norwood, NJ: Ablex. In: Greve, A. and Salaff, J. W. (2003). 'Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1–22.
- Williams, Colin C. and Nadin, Sara, *Entrepreneurship and the Informal Economy: An Overview* (2010). *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 15, No. 4, pp. 361-378 (2010).

- Wilson, F. and Post, J.E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40, pp. 715–737.
- World Resource Institute. (2005). *Ecosystems and human well-being: Synthesis report (millennium ecosystem assessment)*. Washington, DC: Island Press.
- Yli-Renko, H., Autio, E. and Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strat. Mgmt. J.*, 22: 587–613.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Young, D.R. (2001). Organizational identity in nonprofit organizations: strategic and structural implications. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 12 No. 2, pp. 139-5
- Zahra, S.A. (2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 22(3), 443–452.
- Zahra SA, Gedajlovic E, Neubaum DO, Shulman JM (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* 24(5): 519–532.
- Zimmer, C., Aldrich, H. (1987). Resource mobilization through ethnic networks: kinship and friendship ties of shopkeepers in England. In: Hoang, Ha & Antoncic, Bostjan (2003). *Network-based research in entrepreneurship: A critical review*. *Journal of Business Venturing*, Elsevier, vol. 18(2), pages 165-187, March.