

Giorgia Bonaga, Giulio Ecchia,
Riccardo Prandini, Paolo Venturi

Finanza d'impatto sociale

Istituzioni, capacity building
e governance per l'innovazione

VITE PARALLELE

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

Collana diretta da Riccardo Prandini



FrancoAngeli 

VITE PARALLELE

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

Collana di Sociologia a cura di Riccardo Prandini

La società che generò come suo modo di auto-descrizione la sociologia – e che è poi diventata società moderna – sta mutando a ritmi così accelerati che è possibile prevederne solo l'imprevedibilità.

Al limite del pensabile esiste già una società mutagena, capace cioè di mutare i suoi stessi elementi costitutivi, in particolare gli esseri umani e le loro forme di comunicazione, sostituendoli con altro. Ma questa società – caratterizzata dalla potenza di un impianto tecno-scientifico pervasivo, dallo sviluppo accelerato dei nuovi media, dall'alba di una civiltà robotica assistita da forme di computazione artificiali, dalla reticolazione comunicativa del globo – convive con la persistenza e il ritorno di culture e modi di vita arcaici. È in questo unico globo – nebulizzato in molteplici e dissonanti di sfere di significato – in questa *unitas multiplex* confliggente, in questo poliedro complesso che coesistono le "Vite parallele".

Vite che scorrono indifferenti le une alle altre, che si sfiorano, si scontrano, si ibridano, convivono, si arricchiscono, si eliminano, si amano, generano nuova vita e morte. Vite incluse ed escluse nel sociale istituito; vite piene e vuote di significato; vite di scarto e d'abbondanza; vite culturalmente egemoni e subalterne; vite sane e malate; vite comunicanti e incomunicanti; vite abili e diversabili; vite che si nutrono di trascendenza e di immanenza; vite semplici e complesse; vite umane, disumane e post-umane; vite libere e schiave; vite in pace o in guerra; vite felici e infelici; vite naturali e artificiali, vite reali e virtuali, vite che abitano in un luogo o ovunque; vite connesse o sconnesse. Queste "Vite parallele" possono manifestarsi in spazi geopolitici diversi e separati, ma anche nello stesso spazio sociale, dentro a una sola a organizzazione, a una famiglia, a una stessa vita personale. Vite molteplici che non possono più fare affidamento su una sola definizione della realtà, da qualsiasi voce essa provenga. Ordini sociali che debbono fondarsi su una realtà fatta di possibilità e di contingenze, di livelli diversi che si intersecano, ibridano, intrecciano o che si dividono, fratturano e sfilacciano. Ordini che sono irritati costantemente dal disordine: ordini dove l'incontro può sempre trasformarsi in scontro e dove dagli scontri possono nascere costantemente incontri.

Queste “Vite parallele” necessitano di un nuovo modo di pensare il sociale, le sue linee di faglia, le sue pieghe, le sue catastrofi, i tumulti che fanno emergere nuove e inattese realtà. Una sociologia in cerca di una ontologia del sociale specifica; di metodi adatti per analizzarla e di teorie sufficientemente riflessive da comprendere se stesse come parte della realtà osservata. Una sociologia che sappia riacquisire uno spazio di visibilità nel dibattito pubblico, intervenendo con conoscenze solide, ma anche con riflessioni e proposte teoriche critiche e immaginative.

La Collana ospiterà saggi e ricerche che sapranno connettersi ai temi appena esplicitati, con particolare attenzione ai giovani ricercatori, ma anche a traduzioni di opere che siano di chiaro interesse per lo sviluppo del programma.

VITE PARALLELE

è una Collana diretta da Riccardo Prandini.

I testi sono sottoposti a una Peer Review double blind.

Comitato scientifico:

Maurizio Ambrosini (Università di Milano) - **Andrea Bassi** (Università di Bologna) - **Maurizio Bergamaschi** (Università di Bologna) - **Vando Borghi** (Università di Bologna) - **Paola Borgna** (Università di Torino) - **Matteo Bortolini** (Università di Padova) - **Alberto Cevolini** (Università di Modena e Reggio Emilia) - **Giancarlo Corsi** (Università di Modena e Reggio Emilia) - **Andrea Cossu** (Università di Trento) - **Luca Diotallevi** (Università di Roma Tre) - **Luca Fazzi** (Università di Trento) - **Rosangela Lodigiani** (Università Cattolica di Milano) - **Tito Marci** (Università di Roma, Sapienza) - **Luca Martignani** (Università di Bologna) - **Antonio Maturo** (Università di Bologna) - **Giorgio Osti** (Università di Trieste) - **Emmanuele Pavolini** (Università di Macerata) - **Luigi Pellizzoni** (Università di Pisa) - **Massimo Pendenza** (Università di Salerno) - **Luigi Tronca** (Università di Verona).

Giorgia Bonaga, Giulio Ecchia,
Riccardo Prandini, Paolo
Venturi

Finanza d'impatto sociale

Istituzioni, capacity building
e governance per l'innovazione

VITE PARALLELE

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

Collana diretta da Riccardo Prandini

FrancoAngeli 

Il volume è stato pubblicato con il contributo della Fondazione Alma Mater di Bologna e di AICCON – Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit di Forlì

In copertina: William Mewes, Street Art – Sketch on the outside wall of a shop in Glasgow
[https:// www.flickr.com/photos/theghostofgraingertown/17208851189](https://www.flickr.com/photos/theghostofgraingertown/17208851189)

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Introduzione , di <i>Riccardo Prandini</i>	pag.	9
Il Social Impact Investing e le sue “ambiguità strategiche” : l’emergere, lo sviluppo e l’istituzionalizzazione di un nuovo “campo” sociale, di <i>Riccardo Prandini</i>	»	17
La triade dell’impatto: definire un approccio operativo per la finanza ad impatto , di <i>Alice Borrello, Veronica Chiodo e Chiara Cremasco</i>	»	60
Sociologia del SII: codice, programmi, accoppiamenti strutturali, organizzazioni e dispositivi sociotecnici , di <i>Riccardo Prandini</i>	»	81
Il diritto amministrativo come ambiente che promuove l’innovazione attraverso politiche di impatto sociale , di <i>Luciano Gallo</i>	»	124
Co-progettazione e valutazione d’impatto sociale. Profili giuridici e prospettive per una nuova stagione di politiche orientate all’innovazione sociale , di <i>Alceste Santuari e Paolo Venturi</i>	»	141
Social Investment Readiness: percorsi di Capacity Building per le imprese sociali , di <i>Giorgia Bonaga, Giulio Ecchia, Sara Rago e Paolo Venturi</i>	»	165
Principali modelli di valutazione dell’impatto sociale e attuali applicazioni nella finanza ad impatto , di <i>Giorgia Bonaga e Sofia Aurora Sicilia</i>	»	183

Costituire e governare le Partnership del SII. Una riflessione sui Social Outcome Contract , di <i>Riccardo Prandini e Matteo Orlandini</i>	pag.	205
I Social Impact Bond sono un modo efficace per incoraggiare l'innovazione sociale nella fornitura di servizi pubblici? , di <i>Chris Fox</i>	»	257
Notizie sugli autori	»	281

Sul fatto che il mondo della finanza e quello dell'aiuto sociale – prima istituzionalizzato nel *welfare state*, poi nel cosiddetto terzo settore e oggi nell'impresa sociale – abbiano vissuto nel Novecento e fino ad oggi “vite parallele” non vi sono molti dubbi. Un autore classico, capace di accumulare visioni politiche e sociali molto diverse, Karl Polanyi, nel suo famoso studio sul *La grande trasformazione*, aveva individuato addirittura tre forme diverse di integrazione e scambio sociale che sarebbero diventate rappresentative di tre sfere istituzionali quasi impermeabili: la reciprocità (tra reti di nodi simmetrici), la redistribuzione (tra un settore centralizzato e le sue periferie) e lo scambio (di mercato). Lo stesso Polanyi contribuì non poco a considerare le tre forme come in un rapporto di reciproca esclusione, descrivendo la diffusione ottocentesca e poi novecentesca dell'economia di mercato capitalistica e liberista, come un vanto e proprio pericolo per l'ordine sociale. A questo pericolo la società, dopo aver subito in un primo momento la colonizzazione dalla ideologia economista, reagiva inventando soluzioni che riportavano l'economia ad avere un radicamento nella società. Soprattutto il lavoro, la moneta e la terra, non potevano essere commercializzati dai mercati, bensì controllati da istituzioni collettive pubbliche. Il Novecento si è incaricato – mediante le ideologie sociopolitiche del liberismo, del comunismo e del fascismo – di mostrare come l'ordine sociale fosse non solo instabile, bensì abitato da profondi conflitti di “valore”. Due Guerre mondiali, il lungo periodo della Guerra fredda e dei blocchi contrapposti hanno testimoniato di uno scontro tra visioni politiche ed economiche che quasi portarono allo scontro nucleare. Con il crollo del Muro di Berlino, dovuto al collasso dell'Urss, è sembrato invece che quei mondi paralleli avessero lasciato spazio a una unica e sola “storia”: quella di una economia di mercato regolata entro democrazie liberali. Quanto questa visione fosse semplicistica e ideologica, lo mostra ogni giorno la contemporaneità che sta ricomponendo a livello globale uno scontro tra “Imperi”.

Rimane invece una modalità d'osservare la realtà delle società attuali più sobria, ma anche più adeguata. Le società – nazionali e globale – si differenziano funzionalmente. I sottosistemi sociali creano la loro realtà processando le comunicazioni secondo codici peculiari, ognuno dei quali presiede un campo di attività che riconosce gli altri ma che, simultaneamente, mantiene la propria autonomia. La società attuale è plurale, policontesturale e lascia spazio a diversi modi di fare “società”. L'economia, la politica, l'arte, la sanità, la formazione, il diritto, la religione, la morale, la famiglia, i mass media, etc., operano secondo le loro logiche senza il bisogno di un “centro” o di un “vertice” sociale. La società è integrata laddove ognuno di questi sottosistemi può continuare a operare seconda la sua logica, senza interferire in quella degli altri.

Sembrerebbe allora che, secondo questa teoria, non sia possibile alcun rapporto tra finanza e aiuto sociale. Per dirla in modo prosaico: la finanza dovrebbe solo accrescere il capitale, indifferente ad ogni altro principio; così come l'aiuto sociale dovrebbe aiutare chi ha difficoltà, a prescindere da qualsiasi altra rilevanza. Nella realtà però, le cose vanno diversamente: sembra

emergere una finanza d'investimento e d'impatto sociale. Come spiegarlo? Se si lasciano perdere sia le improbabili e parecchio *naïves* narrazioni dell'emergere di una nuova e salvifica "economia sociale", sia quelle ancora più inadeguate che sono capaci di vedere solo l'espansione di un neoliberalismo capace di tutto e causa di tutti i mali, allora rimangono poche alternative. Per provare a dare spiegazioni più solide occorre la capacità di mantenere simultaneamente uno sguardo fisso sull'operare autonomo di finanza di mercato e di aiuto sociale, da un lato, e sui loro strani accoppiamenti strutturali. Ne deriva un tentativo di leggere come è possibile l'ordine sociale in un contesto dove il pluralismo e la diversità istituzionali rimangono fondamentali per garantire libertà, ma anche dove la loro connessione genera modalità creative e inattese di "fare società".

Sociologia del SII: codice, programmi, accoppiamenti strutturali, organizzazioni e dispositivi sociotecnici

di *Riccardo Prandini*

1. La differenziazione funzionale della società e le sue organizzazioni

1.1 Il sottosistema sociale dell'economia. La sua unità operativa, codificazione e programmazione

Con questo capitolo passiamo da una prospettiva descrittiva che nel capitolo 1 ha cercato di seguire la genesi sociale e intellettuale del “campo”, a una proposta teorica che cerca di inquadrare il SII entro i processi di mutamento sociale. È evidente che al momento questa prospettiva non sia molto elaborata, essendo la ricerca accademica molto occupata a comprendere se il SII funziona o meno e in che modo. In generale si susseguono saggi definitivi (ma non di inquadramento teorico), ricerche empiriche molto limitate e tentativi di “proporre” il SII come soluzione a problemi annosi. Senza però un *framework* teorico capace d’includere l’emergere del SII nei processi di mutamento sociale, magari potendolo comparare con altre realtà già istituite, diventa poi quasi impossibile valutare il significato sociale di quella realtà. Si rimane appunto a un livello descrittivo, dove al massimo si osservano attori, con *vested interests* che cercano di cogliere opportunità di lavoro. Ma questo vale praticamente per ogni attore e in qualsiasi campo sociale. E aggiungerei che questo “gioco” di posizionamenti e di strategie avviene entro contesti istituzionali *path dependency*, non aiuta molto a capire. Dove sta lo specifico del SII per la società contemporanea? A cosa risponde la sua morfogenesi? Come si auto-distingue dal resto della società e perché?

Per provare a rispondere occorre dotarsi di una teoria sociologica capace di comparare strutture e processi sociali diversi, in una prospettiva storica di lungo periodo. In pratica occorre dotarsi di una teoria della differenziazione sociale. Ciò è necessario soprattutto per non cadere in quella che chiamerei la “fallacia sostanzialistica” che vede nel SII una sorta di ricompattamento o de-differenziazione, *re-embeddedness* del sociale, che ci riporterebbe a costanti antropologico-istituzionali “naturali”. Si tratterebbe della solita narrazione della “perdita” – che ha come archetipo l’uso ideologico del passaggio

dalla comunità alla società – che, dopo aver interpretato la Modernità come “svuotamento” di sostanza, perdita di significato, disintegrazione, vede in un qualche fenomeno (e ce ne sono sempre molti tra cui scegliere), una nuova speranza di super-integrazione, coesione, radicamento. Un tipico esempio di questa fallacia è affermare che il Terzo settore è sempre esistito, retrodatandolo per esempio a forme di economia premoderna, non ancora del tutto monetaria, dove la differenziazione sociale non era di tipo funzionale e presupponeva tutt’altre strutture. Invece occorre ribadire che il Terzo settore – come dice lo stesso termine che si è auto-selezionato come sua etichetta – è un fatto moderno possibile solo quando si sono differenziate da un lato uno Stato di diritto (e costituzionale) con la funzione di legittimare decisioni collettivamente vincolanti per tutti i cittadini, comprese quelle che riguardano la produzione di beni pubblici, la redistribuzione di risorse, l’erogazione di servizi e beni socialmente utili; e dall’altro una economia moderna, di tipo monetario, a trazione capitalistica *for profit* con la funzione di rispondere al problema della scarsità. Solo con l’operatività piena di questi due sottosistemi sociali, il cosiddetto Terzo settore può davvero emergere, proprio per rispondere a problemi sociali a cui gli altri due sottosistemi non riescono a rispondere. Le interpretazioni più adeguate dell’impresa sociale, ad esempio, la interpretano nel quadro di una teoria più generale dell’impresa socialmente responsabile (il *genus*) che al suo interno differenzia e contiene varie *specie* distinte d’impresa in base alla forma proprietaria e di *governance*, e alla tipologia dei beni offerti. Non, dunque, un orientamento valoriale antropologico di base, quanto la differenziazione di un fatto modernissimo e databile storicamente: l’impresa socialmente responsabile (Sacconi 2022). Lo stesso ragionamento va, a mio parere, ribadito per il SII o per la FS che non rappresentano affatto alcun superamento della modernità (per andare dove poi?), la fine del capitalismo “come lo abbiamo conosciuto”, la palingenesi di una nuova economia e neppure, credo, una forma di ibridazione di tipo super integrativo tra economia e sistema dell’aiuto sociale. Per spiegare l’emergere del SII bisogna prima osservare come a partire dal XIV secolo la società europea e poi occidentale comincia a differenziarsi per funzioni e, poi, cercare di capire a quale nuovo bisogno risponde la auto-delimitazione del nuovo campo.

Non potendo proporre una sintesi teorica della teoria dei sistemi sociali, e neppure lontanamente affrontare il tema della differenziazione, dobbiamo limitarci a qualche pennellata per introdurci al tema (Luhmann 1990; 2020). La società per poter rispondere alla crescita di complessità che endogenamente produce mediante il suo operare, si auto-differenzia (al suo interno), creando dei sottosistemi, cioè facendo rientrare la distinzione sistema (sociale)/ambiente, nel sistema (sociale) che così si suddivide in diversi mondi sociali ognuno dei quali risponde a una problematica. Per semplificare (ma si tratta solo di una metafora, in realtà) potremmo parlare di una divisione

del lavoro interno alla società che crea maggiore capacità di risposta a problemi (senza però poter mai parlare di un progressivo e miglior “adattamento” del sistema all’ambiente e neppure di un suo efficientamento Luhmann 2021). La società che noi moderni chiamiamo “Moderna” emerge da una forma di differenziazione sociale precedente: la differenziazione per “strati/ranghi” (che a sua volta si distingueva dalla precedente differenziata per segmenti). La società stratificata divideva le società premoderne a seconda dell’appartenenza ascritta degli individui in “casate” che a loro volta, spesso alleandosi mediante matrimoni endogamici, distinguevano la società in cerchie-ranghi – elevate e subordinati – in cui si viveva normalmente tutta la vita e da cui difficilmente si poteva uscire (ed entrare). La società medievale europea, così fortemente gerarchizzata, con Re e Papa al suo vertice politico-simbolico, con le aristocrazie a fare da cinghia di trasmissione tra il potere, i commerci e il mondo popolano periferico e contadino, rappresenta bene quel mondo dove non esistevano ancora gli Stati nazionali di diritto (costituzionale), l’economia monetaria moderna, il sistema pubblico d’istruzione, una scienza autoregolata, una medicina scientifica istituzionalizzata entro ospedali specializzati, un sistema del diritto positivo e procedurale, etc. La forma di differenziazione sociale moderna (che diciamo comincia a operare a partire dal XVI secolo, fino ad oggi) è invece quella “funzionale”. La società non include più gli individui in aristocrazie o nel popolo minuto, ma comincia a riconoscerne politicamente la loro eguaglianza in quanto cittadini, lasciando che nel corso della loro vita possano liberamente distribuirsi entro sottosistemi sociali specializzati a secondo delle loro competenze e interessi. Ogni sottosistema sociale si distingue dagli altri, auto-distinguendosi secondo un processo simile che implica alcune “tappe”: 1) la cesura del sottosistema che sta distinguendosi dal suo ambiente circostante. Il nuovo sottosistema sociale comincia a reagire al tipo di comunicazioni specializzate che ne catalizzano la formazione. In questa fase il sistema elabora la sua codificazione, andandosi a chiudere rispetto al suo ambiente (differenziazione esterna). Da quel momento il sottosistema non reagisce direttamente all’ambiente, ma lo filtra secondo la sua specifica “codifica” e le sue capacità di risonanza. Se il codice viene riconosciuto socialmente, allora viene a crearsi: 2) un surplus di comunicazioni specializzate (un linguaggio speciale) che solitamente si avvale di mezzi di comunicazione simbolicamente specializzati peculiari (il diritto positivo, la verità, il denaro, il potere, l’aiuto sociale, l’amore appassionato, etc.). A questo punto tutto ciò che può essere filtrato da un codice viene trattato come rilevante per il sottosistema, e tutto il resto invece come ambiente del sistema. Quando la comunicazione codificata catalizza altre comunicazioni, allora 3) il nuovo sistema comincia ad auto-organizzarsi, anche auto-differenziandosi al suo interno (differenziazione interna). Il risultato è un nuovo campo che opera per dare soluzione a un problema che non era più (o ancora) risolto a livello sociale. Nel caso, come

vedremo, il nuovo problema che non trova una soluzione è quello di finanziare attività con un impatto sociale.

Ogni sottosistema sociale, quindi, filtra tutto ciò che accade, mediante un suo proprio “codice” – il suo specifico punto di vista sulla realtà sociale – strutturato mediante due valori: uno positivo e di “connessione” e uno negativo di “riflessione”. Il codice serve a definire i confini dei sottosistemi e a non confondere una comunicazione con un'altra. In termini teorici si dice che la chiusura dei sottosistemi attraverso la loro codificazione, li rende aperti ad ogni evento esterno che può entrare in risonanza con i loro linguaggi specializzati. Questa chiusura operativa mediante codificazione viene poi riaperta, attraverso l'utilizzo di linguaggi specialistici, riconoscibili da tutti, che servono a trasmettere le comunicazioni in modo comprensibile a livello sociale (i media della comunicazione generalizzati simbolicamente) e, soprattutto, a motivare chi deve rispondere a quelle comunicazioni. La tab. 1 sintetizza i principali sottosistemi sociali che operano nella Modernità, con i loro *medium* di comunicazione, i loro codici e la funzione che svolgono per la società nel suo complesso.

Da quando la società moderna si differenzia per funzioni, ogni sottosistema fornisce una “prestazione” specifica per l'intera società che non è sostituibile da altri sottosistemi. Solo la scienza, per esempio, produce nuova conoscenza (scientifica) e non per esempio i mass media o l'arte; solo la politica decide in modo “collettivamente vincolante” e non per esempio l'economia; solo la sanità può “curare” in modo specialistico (secondo i criteri della medicina moderna ufficiale) e non la scuola; solo la famiglia può mettere a tema la “singolarità esistenziale” della persona cercando di confermarla in una relazione intima e non la scuola; solo l'economia può produrre “solubilità” spostando il problema della scarsità e non la politica; solo il diritto può decidere chi ha “ragione o torto” in un conflitto portato in un tribunale, e non la famiglia, etc. Questa auto-limitazione sistemica, estremamente rischiosa perché rifiuta qualsiasi ridondanza sociale, è sostenuta (ma non vuol dire risolta!) da una crescente integrazione tra le operazioni dei sistemi. Luhmann per integrazione sistemica non intende una ordinata concordia tra sottosistemi, magari basata su un consenso di valori comuni, bensì la riduzione della libertà di operare di un sottosistema in rapporto con gli altri sottosistemi. Secondo questo punto di vista l'integrazione sociale si presenta sempre in una duplice forma.

Da un lato, come un autonomo operare dei sottosistemi: chiamiamo questa forma di operare “integrazione positiva” in quanto se ogni sottosistema opera senza problemi, è la stessa differenziazione a generare una integrazione. Se invece e per esempio il sistema economico non riesce a produrre autonomamente sufficiente ricchezza (e quindi solubilità e quindi riduzione temporanea della scarsità) per la società, allora nessun altro sottosistema potrà farlo. Se la politica non ha più la legittimità di decidere in modo collettivamente

vincolante, non si può chiederlo alla economia. Se la scienza non produce nuovo sapere scientifico, non lo potrà produrre l'arte, e via dicendo.

Tab. 1 – I sottosistemi sociali differenziati per funzioni della società moderna

Sottosistema sociale	Medium Linguaggio	Codice (+/-)	Funzione per la società
Il sistema politico	Potere	Governo/Opposizione	Decidere in modo collettivamente vincolante
Il sistema scientifico	Conoscenza	Vero/Falso	Produrre nuovo sapere scientifico
Il sistema economico	Denaro	Solvibile/Insolvibile	Gestire la scarsità
Il sistema della formazione	Bambino	Appreso/Non appreso	Certificare CV e Carriere
Il sistema dei mass-media	Informazione	Informativo/Non informativo	Produrre un sapere di sfondo comune
Il sistema del diritto	Validità del diritto	Ragione/Torto	Creare aspettative normative
La comunicazione morale	-	Stima/Disistima	Attribuire i valori di bene e male
Il sistema dell'arte	L'opera d'arte	Artistico/Non artistico	Rappresentare il mondo nel mondo
Il sistema della medicina	Trattamento sanitario, le cure	Malato/Sano	Curare, guarire
Il sistema dell'aiuto e della cura sociale	Aiuto professionale	Aiutare/Non aiutare	Aiutare professionalmente
Sistema della famiglia	Amore	Amore/Non amore	Confermare l'unicità esistenziale della persona
Il sistema religioso	Fede	Immanenza/Trascendenza	Rappresentare l'invisibile nel visibile

Da questo punto di vista la società funzionalmente differenziata rinuncia, ormai quasi totalmente, a forme di ridondanza sociale multifunzionale che caratterizzavano la pre-modernità. Questa rinuncia è appunto positivamente compensata dal funzionamento autonomo dei sottosistemi. Dall'altro lato questa fortissima autonomia operativa, genera simultaneamente una quasi insuperabile integrazione "negativa" tra i sottosistemi. Se l'economia non produce solvibilità, il sistema politico non può redistribuirla (e neppure crearla, se non generando altra insolvibilità: cioè debito pubblico); se non vi è abbastanza ricchezza, il sistema della scienza non può essere finanziato

adeguatamente; se manca sapere nuovo e scientifico, il sistema politico non può decidere in modo competente (neppure sul possibile aiuto al sistema economico, in termini di economia politica); se la politica non riesce a decidere in modo vincolante, la società manca di direzione e così proseguendo.

Come possiamo, allora, definire il SII secondo questo approccio teorico? La risposta necessita di un ragionamento “a tappe”, dal generale al più specifico. In termini moderni, cioè seconda la forma di differenziazione funzionale, il SII è certamente un campo operativo che pertiene al sottosistema sociale dell’economia. Questo sottosistema (dell’economia) si auto-differenzia autonomizza dal resto della società per rispondere a uno specifico problema che nella società premoderna non trova più una soluzione adeguata: la sua funzione sta nel connettere «una previdenza capace di dare stabilità al futuro con opportune ripartizioni dei beni del presente» (Luhmann 2020, 51). In pratica l’economia affronta il problema sociale della sofferenza presente per la scarsità che altri causano volendo acquisire “beni” che anche altri vogliono acquisire. Attraverso l’economia monetaria (che ricodifica quella codificata mediante la proprietà) si prevede di essere garantiti nel futuro se si potrà continuare a pagare (o meno). Naturalmente a questo punto la scarsità maggiore, ben oltre quella naturale o data dai bisogni degli altri individui che cercano soddisfazione, diventa quella del denaro stesso. L’operazione attraverso cui opera il sistema economico moderno e monetario è quello del “pagamento” che fa oscillare il codice dell’economia tra “solvibilità e insolviabilità”. Chi paga crea una sua potenziale insolviabilità futura (scarsità) che deve essere preventivamente compensata attraverso nuova solvibilità. Ancora Luhmann afferma che «l’economia trova la propria unità come un sistema autopoietico che produce e riproduce sé stesso utilizzando la propria tipologia di elementi che si presentano solo nell’economia e che solo in essa, ossia soltanto in un rapporto ricorsivo con altri elementi dello stesso sistema, trovano la loro unità. Lo *unit act* dell’economia è il *pagamento*» (2020, 42). L’economia monetaria rende possibili pagamenti mediante pagamenti. Chi paga cede denaro e deve riacquisirlo; chi viene pagato cede beni o servizi e acquisisce denaro.

La monetizzazione del sistema indica che qualsiasi problema economico può essere tradotto in un problema di denaro, dal possesso e cessione delle proprietà, alla produzione e distribuzione, fino al consumo e al risparmio. Il sistema economico moderno è così ben riconoscibile dall’esterno e per la società – anche perché utilizza un mezzo di comunicazione così “strano” ed efficiente come il denaro. Da chi opera economicamente ci s’aspetta che continuamente spenda per tornare solvibile, magari con l’attesa di un *surplus*. In tal senso «il profitto fa la sua comparsa quando un pagamento torna utile a chi lo effettua (...) Si paga per rinnovare le proprie capacità di pagare e possibilmente per aumentarle (...) Solo se il sistema accetta questo criterio del profitto come punti di vista dell’autoregolazione, diventa

indipendente nel settore produttivo da motivazioni o valutazioni “private” (...) Solo il consumo (nella misura in cui non può essere orientato al profitto) resta accessibile ai motivi privati» (2020, 45).

Per “cosa” e “come” si spenda denaro, sono già problemi interni al sistema, ma a livello sociale oggi nessuno s’aspetterebbe da un credente che compri la sua salvezza con dei Bot dello Ior (se esistessero); o da uno scienziato che affermi di essere nel vero perché la sua ricerca era maggiormente finanziata delle altre; o da un avvocato che pretenda di avere ragione perché il suo cliente è più ricco della controparte. Il sottosistema economico che opera mediante pagamenti, che si codifica nei termini di solvibilità/insolvibilità e che per la società svolge la funzione di nascondere la scarsità (producendone altra) si auto-differenzia internamente in diverse modalità, tra cui le più normali sono la “programmazione” delle operazioni per scopi e la conseguente differenziazione di mercati. Il mercato è concepibile come l’ambiente interno del sistema economico, così come visto dai suoi attori, consumatori compresi e nello sviluppo dell’economia si distinguono mercati delle materie prime, mercati dei semilavorati, mercati dei mezzi di produzione, mercati dei beni di consumo, mercati del lavoro, etc. Tra questi c’è anche il “mercato del denaro” che diventa quasi il mercato principale del sistema economico: «Qui si tratta di finanziamenti, di acquisto e vendita del medium denaro, di fornitura di denaro in cambio di denaro» (2020, 89). Il mercato del denaro è modernamente gestito da banche, ma anche dalle Borse e da altri mercati finanziari.

Quello della finanza, in cui includiamo il campo differenziato del SII, è sia un modo specifico di fare economia sia un mercato. Dipende da quale punto di vista lo si osserva. Certamente questo mercato ha una sua specificità moderna in quanto interviene «(...) in tutti gli altri mercati, giacché in generale per scavalcare la distanza temporale tra spese e ricavi c’è bisogno di capitale che a sua volta ha dei costi (...)» (2020, 90). Al suo cuore sta proprio il problema del tempo, cioè di nuovo della “previdenza”. È nel presente che occorre predisporre a rispondere dei bisogni che si presenteranno nel futuro, per primo quello di ripristinare il proprio capitale o di trovare denaro – che non si possiede – per realizzare le proprie attività. Questo denaro, ceduto e comprato, ha un costo cioè un tasso di ritorno. Il fenomeno finanziario nasce ogni volta che per un soggetto vi è uno sfasamento tra la scadenza delle disponibilità di potere d’acquisto e la scadenza del suo fabbisogno di spesa. Le attività finanziarie comportano sempre una remunerazione effettuata da chi ottiene potere d’acquisto nei confronti di chi lo cede. Tale pagamento, il quale può assumere la natura di interesse (su obbligazioni) o di dividendo (su azioni), o essere di natura complessa (sugli strumenti derivati), remunera tanto il differimento della controprestazione monetaria quanto il rischio che la controprestazione non corrisponda alle attese, entrambi sopportati da chi cede potere d’acquisto a pronti per riottenerlo a termine. Ogni decisione

finanziaria, quindi, implica: l'identificazione dei flussi di cassa conseguenti alla decisione, della loro scansione temporale e dell'incertezza circa la loro realizzazione; la determinazione del loro valore atteso.

Come abbiamo visto sia *practitioners* che la letteratura accademica, collocano il SII chiaramente nel campo finanziario. In fin dei conti si tratta di investire denaro finanziando attività e generando un ritorno (e non certamente una perdita). La novità è che questo guadagno economico deve essere collegato, intenzionalmente e dall'inizio, con un guadagno sociale (un impatto dell'investimento). Ecco perché si parla di processo di *blending*, o d'ibridazione, o d'allineamento tra logiche sociali diverse: quella economico-finanziaria e quella dell'aiuto sociale. Con investimento o finanziamento (nella teoria economica si tratta di operazioni diverse, accomunate però dallo spendere una risorsa per acquisirne in futuro altre aumentate: di nuovo il problema della solvibilità) s'intende qualsiasi flusso di capitale che innesca, sostiene o fa crescere una qualche attività e che genera, in modo più o meno rischioso, un qualche ritorno-guadagno (monetario o meno). Il codice rimane quindi ben dentro all'economia che ragiona in termini di solvibilità/insolvibilità dei pagamenti. Un investimento crea una momentanea insolvibilità che nel futuro deve "ritornare" come nuova solvibilità accresciuta (cioè maturando un guadagno: un ROI). Se il guadagno non ritorna, si corre il rischio di rimanere meno solvibili o, addirittura di non tornare più solvibili (fallire). Con impatto sociale s'intende invece un aiuto (un sostegno) intenzionalmente perseguito da una organizzazione con il fine di trasformare in meglio una situazione che vede qualcuno in uno stato di bisogno e/o di *deficit*. Ci troviamo dentro al sottosistema dell'aiuto sociale (Baecker 1994). Come si vede siamo di fronte a due sottosistemi che codificano le comunicazioni in modo diverso.

Con la parola magica di *blended value* si auspica che le organizzazioni in gioco, valorizzino simmetricamente e simultaneamente entrambi i codici. Nel caso del SII, quindi, bisogna generare valore sia dal punto di vista economico (guadagno per l'investimento) sia dal punto di vista sociale (guadagno e impatto per il "sociale"). Ma proprio qui cominciano i problemi. Per poterlo fare occorre infatti "monetizzare" il valore sociale generato e "socializzare" il valore economico, ridistribuendolo nel territorio (Alijani e Karyotis 2019) con il costante rischio che uno dei due valori s'imponga sull'altro creando o "commercializzazione" o "welfarizzazione". Dal punto di vista della teoria dei sistemi, ciò significa che le organizzazioni si collegano al significato di due universi di valore diversi (due diversi codici comunicativi, due sottosistemi sociali), *et* che, pertanto, nella loro operatività quotidiana devono "decidere" con quali "programmi" allocare quei valori per crearne uno nuovo. Sul tema della programmazione delle operazioni delle organizzazioni che vogliono produrre un *blended value*, esiste una letteratura specialistica interessante, dedicata anche agli strumenti-dispositivi di misurazione dell'impatto sociale Busch

et alii (2021). Il vero problema, però, non è solo quello (che infatti riguarda un solo lato della medaglia). Qui si tratta piuttosto di “dimostrare” che un nuovo “ordine di valore” (Boltanski e Chiappello 2016) è generato e che esso davvero “vale” sia per chi vuole guadagnare economicamente, sia per chi vuole aiutare socialmente. Non solo: ma che questo fatto deve rispondere a una specifica *value proposition* a cui corrisponde un *business model* originale. Spesso invece si hanno due filiere di valore parallele che vengono per comodità chiamate “ibride”. Sebbene le aspettative siano molto alte, quando si tratta di ri-organizzare l’organizzazione – intendendo «the activities, structures, processes and meanings by which organizations make sense of and combine aspects of multiple organizational forms» (Battilana e Lee 2014, 398) – le sfide non tardano ad arrivare a partire da quella temutissima e dibattutissima della *mission drift*, o *displacement*, o *lock-in* (Bruneel *et alii* 2017; Cetindamar e Ozkazanc-Pan 2017; Baggio *et alii* 2019; 2018): un’impresa che si fonda sui valori “sociali” potrebbe virare verso una identità molto commerciale (e viceversa, seppure con meno probabilità).

Questo tema del “nuovo ordine di valore” (e della sua misurazione) non è sufficientemente trattato, almeno nella letteratura principale sul SII, probabilmente perché è troppo specialistico. Solo per dare un esempio, in uno dei tentativi più chiari di porre il problema Viviani e Maurel (2019), dopo aver ribadito la sfida del misurare il valore prodotto di quelle che chiamano *multidimensional enterprises* – per dare informazioni affidabili agli investitori – ricordano che in ogni altro campo quella multidimensionalità sarebbe concepita solo come foriera di problemi e costi aggiuntivi. Pongono il problema in termini semplici: quali informazioni sul “valore” dare a un investitore che deve scegliere tra: 1) investire in una impresa multidimensionale o in un portafoglio equivalente che includa imprese sia non for profit che for profit? Gli strumenti utilizzati nel campo economico hanno a che fare con la comparazione tra rischi e guadagni (ROI). Nel campo del SII uno degli strumenti più utilizzati è lo SROI (Nicholls *et alii* 2012) che però ha il limite evidente di “monetizzare” il ritorno sociale per compararlo a quello economico, generando così una riduzione di complessità qualitativa inadeguata (Arvidson *et alii* 2009): lo stesso problema che si è avuto con il Pil e che ha generato il Bes. Il metodo proposto dagli studiosi sta nel non “monetizzare” l’impatto, bensì nel comparare i risultati d’una impresa multidimensionale con una (simile) for profit e una (simile) non for profit, proiettando uno dei due valori sull’altro. Il problema è però che non viene spiegato come misurare l’impatto sociale. In ogni caso qui si tratterebbe solo di *measuring to prove* (rendicontare all’esterno che si produce valore) e non di *measuring to improve* (rendicontare all’interno per migliorare i processi). Bengo, Tosi e Chiodo (2020) hanno svolto una ricerca sul tema del misurare le *blended performances* e che ribadisce sia la sua importanza sia la presenza di metodi e tecniche molto diverse che non portano ad alcuna possibilità di reale standardizzazione e

quindi comparabilità. La ricerca è prevalentemente rivolta alla letteratura accademica e dei *practitioners*, perché le metodologie più affidabili – come l'*Experimental and Quasi-Experimental Research Designs*, tipo i *Randomized Control Trials* (RCTs) o il *Difference-in-Differences Technique* – sono estremamente costose (da tutti i punti di vista) e quindi davvero poco utilizzate. Gli autori raccolgono 116 approcci di misurazione (che già sottostimano la realtà), distinti in Metodi (50%), *Frameworks* (20%), *Dashboards* (20%) e *Set of Metrics* (5%) con però finalità piuttosto diverse, alcune di monitoraggio interno, altre di rendicontazione esterna, altre ancora con fini di costruzione di Portafogli, di misura delle attività o di *accountability*, etc. Rimandando alla bibliografia di quel pezzo per una ricognizione sul tema, ci soffermiamo su alcuni suoi risultati. Il primo è che non esiste – e probabilmente non esisterà mai – un *golden standard* per la valutazione dell'impatto. Esiste invece una pluralità di strumenti che rispondono a scopi e obiettivi diversi, come abbiamo mostrato nel precedente capitolo. Il secondo è che la maggior parte è costruita dagli *Impact Investor* come strumentazione socio-tecnica utile a comunicare i risultati piuttosto che a misurarli davvero o a migliorare i processi interni di creazione del valore. Il terzo è che per tentare una convergenza, occorrerebbe trovare accordi globali su come rilevare i dati e utilizzarli, il che sembra al momento del tutto improbabile.

Per chiarire meglio come possa essere definito il SII, occorre articolare un discorso che ha come referenza sistemica due livelli di realtà diversi. Il primo ha a che fare con l'accoppiamento strutturale tra il sottosistema economico e quello dell'aiuto sociale (referenza sistemica: sottosistemi sociali). Il secondo riguarda in che modo le organizzazioni del SII – e non i sottosistemi sociali – devono costruire *partnership* per realizzare determinati progetti comuni (referenza: organizzazioni e loro *partnership*). Queste organizzazioni, che operano sul campo, devono farlo tenendo conto di logiche operative diverse e cercando un *medium* comune. Questo *medium* (che verrà analizzato nel capitolo 2) può essere significato in modi diversi: come ibridazione, allineamento o oggetto di confine.

1.2 Referenza sistemica I.

Accoppiamenti operativi e strutturali tra il sottosistema sociale dell'economia e dell'aiuto sociale

Poiché la teoria dei sistemi sociali concepisce ogni sistema (e sottosistema) come autopoietico (cioè necessitato a produrre da sé gli elementi da cui è composto senza poterli prendere dall'ambiente) e autoreferenziale (capace di operare solo ricorrendo a suoi processi e strutture e non ad altro e quindi operativamente chiuso), ci si trova davanti a una strada sbarrata se si vuole concepire il SII come un sistema sociale a sé stante. Abbiamo infatti

mostrato come i sottosistemi sociali che operano nel campo del SII siano due e diversi: quello, principale, dell'economia (finanziaria) e quello dell'aiuto sociale.

La soluzione che Luhmann dà a questo problema viene riferita al problema più ampio della relazione tra integrazione e differenziazione sociale. La sociologia classica (da Durkheim a Parsons almeno) ha trattato il punto cercando compensazioni integrative ai processi di differenziazione (Luhmann 2013b, pp. 108 e sgg.). Il risultato è stato basicamente il ricorso a strutture normative comune che avrebbero dovuto “tenere insieme” la società sulla base di un qualche consenso: la solidarietà organica per Durkheim (e la sua lunga scuola) e a funzione di *Latent Patter Maintenance* per Parsons (e i suoi epigoni). Il sociologo tedesco sostituisce il problema differenziazione/integrazione sociale che può solo essere svolto nei termini classici di processi di compensazione – e perciò sempre alla rincorsa di una integrazione percepita come soluzione positiva al fatto problematico della differenziazione (cioè in modo valutativo e spesso ideologico con tanto di schieramenti pro-differenziazione – modernisti-progressisti? – o pro-integrazione: tradizionalisti-comunitaristi?) – con la problematica più neutrale di autopoiesi/acoppiamenti strutturali (*structural coupling*). Con questa simultaneamente si afferma che i sistemi sono autopoietici-autoreferenziali, ma che tra di essi sono possibili connessioni istituite e durevoli che ne agevolano la comunicazione.

Il concetto di accoppiamento fa sempre riferimento al rapporto tra un sistema e il suo ambiente. Come sempre il punto di partenza è indicare una precisa referenza sistemica, cioè a quale livello osservativo ci si pone. Se, per esempio, la referenza sistemica è il sistema sociale “società” – cioè l'insieme di tutte le comunicazioni – allora il suo ambiente (esterno) sarà composto da sistemi psichici (percezioni e pensieri) e il continuum materiale (l'ambiente “naturale”). Secondo il combinato disposto di autopoiesi-autoreferenzialità solo il sistema psichico può percepire e pensare e solo quello sociale può comunicare: tra i due c'è reciproca chiusura. D'altra parte, noi osserviamo sempre “persone” che comunicano e strutture sociali che influenzano il pensiero e il comportamento. Secondo Luhmann, infatti, esiste un accoppiamento strutturale tra società e psiche, continuo e necessario, basato sull'istituzione (evolutive emersa) del linguaggio. Tra l'altro questo tipo di accoppiamento, attivando processi di co-evoluzione tra società e psiche – senza l'una, poco o nulla dell'altra – viene chiamato in specifico “interpenetrazione” (Luhmann 2013a p. 60).

Se, invece, la referenza sistemica è quella dei sottosistemi sociali e il loro ambiente “interno” (altri sottosistemi sociali), allora qui si danno due tipi di accoppiamenti diversi e solo tra comunicazioni. Il primo, è più comune, tra questi accoppiamenti è chiamato accoppiamento “operativo”. Viene attivato ogni volta che una operazione sistemica può essere simultaneamente

codificata in modi diversi. Per esempio, la “Legge finanziaria” di fine anno votata da un parlamento, è simultaneamente sia un’operazione sia economica sia politica che anche giuridica. L’evento è unico ma ha conseguenze reali rispetto a tre sottosistemi. Una scoperta scientifica è un fatto della scienza, ma può essere comunicata dal sistema dei mass media e diventa una informazione e in molti casi può anche essere un “brevetto” cioè un fatto giuridico, e via dicendo. Da questo punto di vista i sistemi si «integrano e disintegrano continuamente, essendo solo momentaneamente accoppiati e immediatamente rilasciati per operazioni auto-determinate di *follow-up*. Questa temporalizzazione del problema dell’integrazione è la forma che le società altamente complesse sviluppano per processare dipendenze e indipendenze simultanee tra sottosistemi sociali» (Luhmann 2013b, p. 9). Va anche sottolineato, e lo vedremo a breve, che laddove le comunicazioni sociali, per così dire, scavalcano singoli sottosistemi sociali, aumenta la necessità di gestirle mediante “organizzazioni”, cioè tipi speciali di sistemi sociali (che non sono sottosistemi).

Quando questi accoppiamenti operativi si stabilizzano perché ricorrono più volte tra sottosistemi, emergono gli accoppiamenti “strutturali” che sviluppano particolari istituzioni ponte durevoli. Con accoppiamento strutturale (*structural coupling*) si intende un processo dove due strutture (non solo operazioni evenemenziali), tipiche di sottosistemi diversi, mettono reciprocamente a disposizione e per un tempo variabile, la loro complessità interna generando appunto istituzioni di confine o campi sociali peculiari. L’esempio più chiaro è quello della Costituzione (moderna) intesa come un dispositivo sociale che simultaneamente accoppia strutture del sistema politico e del sistema giuridico. Mediante la Costituzione il sistema politico risolve il suo problema di utilizzo del potere che potrebbe sempre venire criticato come “arbitrario”, dandogli una struttura e una legittimazione giuridica; e il sistema giuridico risolve il problema della sua validità, sempre in cerca di fondamenti, basandosi su una volontà politica legittima, quella del Popolo. Non si può dire che una Costituzione sia un “ibrido” perché nel suo operare non risponde tanto a una realtà terza *sui generis*, quanto in modo oscillatorio a questioni politiche e a questioni giuridiche. La Costituzione è una istituzione-dispositivo che simultaneamente rappresenta due cose ben diverse: la Legge Fondamentale (un fatto del diritto) e la Carta politica programmatica di uno Stato-nazione (un fatto politico). Per esempio, la Costituzione può essere cambiata da una decisione politica (particolare) e allora la si osserverà come un fatto politico. D’altra parte, ogni sua modifica dovrà essere valutata dal punto di vista giuridico (e spesso da una Corte specifica), e allora si tratterà di una questione giuridica. E i politici dovranno trovare le giuste forme giuridiche, così come i giuristi dovranno riconoscere la volontà politica di cambiamento (Prandini 2013). I codici non si ibridano affatto e neppure si allineano, bensì osservano la stessa “cosa”, ma con riflessioni e punti di vista

diversi che hanno presupposti e conseguenze sociali completamente diverse e simultaneamente reali.

Come chiarisce Luhmann (2013b, 111-116) la Costituzione moderna non è l'unico accoppiamento strutturale contemporaneo. Proprio a motivo della differenziazione funzionale della società e dell'operare di sottosistemi codificati in modo peculiari, autopoietici e autoreferenziali, si possono osservare diverse modalità di accoppiamento strutturale che vanno a costituire una sorta di rete di connessione tra sottosistemi diversi. Per fare solo qualche esempio, accoppiamenti tra:

- 1) politica ed economia: qui alcuni pagamenti possono essere politicamente condizionati e non diretti verso il puro profitto, per esempio mediante tasse, tributi etc.
- 2) diritto ed economia: qui troviamo le istituzioni della "proprietà" e del "contratto"
- 3) scienza e formazione: l'istituzione di giuntura è l'Università moderna;
- 4) scienza e politica: mediante la comunicazione di esperti e di *expertise*;
- 5) formazione ed economia: mediante certificazioni;
- 6) scienza ed economica: mediante standardizzazioni.

Potremmo continuare molto a lungo. Rimane comunque l'idea che queste istituzioni "ponte" non vanno mai a costituire un sottosistema ibrido, bensì collegano le operazioni intersistemiche. Ciò permette di tenere distinti i sottosistemi e le loro organizzazioni in gioco, mostrando i diversi effetti su campi sociali diversi e le logiche operative intra-sistemiche senza dover parlare di un super sistema socialmente iper-integrato.

Lo stesso sembra stia accadendo per il SII. Anche in questo caso non pare che s'istituzionalizzi un nuovo sottosistema sociale che sostituisca quello economico. L'investimento e il finanziamento rimangono operazioni economiche e non "post-economiche" o di una economia "buona": il costo del denaro rimane quello, le logiche di "rientro" e di "guadagno" anche, seppure possano essere programmate in modo diverso. E neppure possiamo parlare di un nuovo sistema dell'aiuto sociale che colonizzi l'economia e che sostituisca quello popolato da organizzazioni professionali di cura: a chi ha investito, non si promette che raggiungerà un miglior *wellbeing* personale e a chi ha ricevuto l'aiuto sociale non si promettono anche soldi. Piuttosto vengono attivati un insieme d'istituzioni e di dispositivi operativi sociotecnici (strutture) che accoppiano, da un lato, il sottosistema economico codificato mediante la differenza "solubile/insolubile" (tramite pagamenti) e, dall'altro, il sottosistema dell'aiuto sociale codificato dalla distinzione "prendere in carico/non prendere in carico" (tramite progetti d'impatto sociale). Gli investimenti/finanziamenti "sociali" e i progetti che ne conseguono devono continuamente guidare la loro implementazione osservando "simultaneamente" i risultati

con un doppio sguardo: se generano un guadagno/ritorno economico (se rigenerano solvibilità) e se generano un guadagno/ritorno sociale (se rigenerano impatti sociali). I due codici permangono e uno non può surclassare del tutto l'altro, pena il collasso del SII in qualcosa d'astrattamente inefficace e utopico. Certamente un progetto può dare anche un ritorno economico nullo, ma il finanziatore dovrà tenerne conto per i suoi prossimi finanziamenti (se no fa della filantropia o sovvenziona senza alcun ritorno con donazioni, dovendo comunque poi trovare nuovi mezzi per ricostituire il suo capitale, oppure una volta che l'ha esaurito chiudere!); certamente un progetto di capacitazione di persone disoccupate può essere accettato da un ETS su commissione di un Comune e finanziato da un Fondo, ma se il numero di utenti è troppo alto o troppo difficile da raggiungere l'efficacia dell'aiuto crolla. Quello che in realtà accade è che il ritorno economico viene osservato anche da punto di vista dell'impatto sociale e viceversa. Potremmo anche dire che nel SII – come accoppiamento strutturale tra sottosistema economico e dell'aiuto sociale – il codice economico viene programmato per raggiungere un impatto sociale e quello sociale viene programmato per raggiungere un ritorno economico. Entrambi i codici trattano simultaneamente il proprio valore di connessione (rispettivamente: “solvibilità” e “aiuto deciso e realizzato”) come orientamento operativo fondamentale, e quello dell'altro sottosistema (sempre insieme al proprio: “insolvibilità” e “non riuscita dell'aiuto”) come fonte di riflessione sul programma/progetto. In pratica: un finanziatore/investitore programmerà quando denaro concedere per un progetto ad impatto sociale, calcolando sia la sua possibilità di ritorno economico (per tornare ad essere solvibile invece che insolubile; se no meglio parlare di donazione a fondo perduto) sia la sua possibilità di realizzare l'impatto (invece che non realizzarlo). Simultaneamente il committente (Agenzia pubblica) programmerà di “spendere” la sua capacità di decisione collettivamente vincolante su un progetto a impatto, calcolando sia quanto la sua decisione lo legittimerà come decisore al governo (che non vuole perdere reputazione ed andare all'opposizione), sia quanto risparmierà sul bilancio pubblico (risultando così più solvibile) e quanto il servizio erogato risolverà problemi sociali del suo conteso sociale (e non li peggiorerà). L'ETS che accetta di erogare il servizio deciderà di erogarlo calcolando sia quanto è davvero nelle condizioni di poterlo realizzare bene (realizzare un buon aiuto invece di uno fallimentare), sia quanto guadagna in termini di finanziamento (invece di rimanere senza finanziamenti). Saranno poi le organizzazioni dei diversi sistemi a trovare (o meno) le modalità adatte per rendere sostenibile il progetto e l'investimento.

Per sintetizzare: in una operazione di SII l'investimento economico che deve rimanere comunque remunerativo, viene riflettuto anche mediante il codice del suo aiuto sociale che deve generare impatti, mentre l'aiuto sociale che deve impattare in modo positivo viene fatto riflettere sul valore del

ritorno economico. Questo accoppiamento non crea alcun nuovo sottosistema sociale, al massimo un nuovo campo operativo per l'aiuto o un nuovo mercato economico. Il SII opera secondo un accoppiamento strutturale tra due diversi codici. Questo accoppiamento reagisce ad ogni problematica che innesca questa distinzione operativa: "investire cercando di conseguire un ritorno economico e sociale/ Vs. investire conseguendo un solo tipo di ritorno". Tutte le volte che un progetto, un investimento, una operatività riguarda organizzazioni che si trovano di fronte a questa distinzione, la comunicazione attiva il campo del SII. La prima parte del codice serve a orientare la comunicazione e a cercare collegamenti futuri nel campo del SII (nuovi investimenti e progetti viabili): la seconda parte serve invece come problema di riflessione se, durante l'operatività, non si riesce a raggiungere il duplice obiettivo del SII e, quindi, occorre riflettere su come riorientarsi allo scopo.

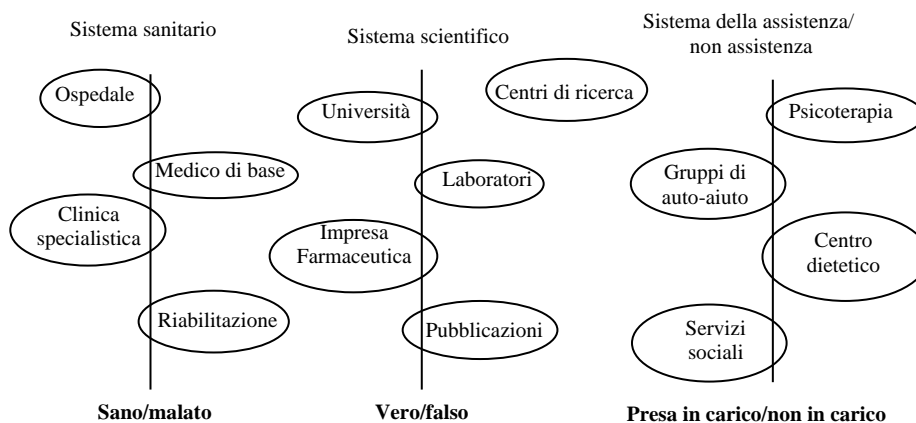
1.3 Referenza sistemica II. Le Organizzazioni policontesturali e le loro partnership.

Per analizzare il SII non si può rimanere al livello dei sottosistemi sociali perché essi non possono operare nella quotidianità del *business as usual*, se non attraverso la costituzione d'organizzazioni specifiche. Queste sono sistemi sociali particolari definiti dalla operazione del "decidere". Fin qui abbiamo presentato i concetti di sottosistema sociale (mediante cui si auto-differenzia la società), codici, medium della comunicazione, funzioni e prestazioni per la società. La società moderna, però, non può limitarsi a comunicare secondo i suoi codici, se vuole davvero influire sulla realtà, cambiarla e trasformarla. Come scrive Luhmann stesso un «sistema può comunicare con il suo ambiente solo come organizzazione» (2013, vol. 2, p. 9). Per fare questo deve poter decidere come organizzare processi finalizzati alla prassi e al cambiamento! I sottosistemi sociali, infatti, fanno circolare comunicazione codificata e non decisioni. Sono sfere di comunicazione codificata. Per esempio: di comunicazione "scientifica" sul SII ne circola molta dentro il sistema scientifico, attraverso libri e saggi in riviste: una piccola parte di questo sapere viene ripreso e fatto circolare dai mass media verso l'opinione pubblica come informazione; una parte entra nei Parlamenti, magari perché il Governo vuole sostenere con una legge il campo, etc. Il tema della comunicazione "SII" rimane comunque identificabile pur circolando tra sottosistemi diversi. Ma se si vuole che questa conoscenza venga utilizzata – allora qualcuno deve decidere su qualcosa. Per decidere occorre organizzarsi e per organizzarsi occorre decidere (e, perciò, *in primis* decidere "chi" può decidere). Per fare questo la società moderna utilizza appunto le "organizzazioni" (e diventa "la" società delle organizzazioni). Queste sono sistemi sociali particolari che si distinguono dal loro ambiente (sociale e non) mediante l'operare continuo

di decisioni (che sono sempre comunicazioni). La prima decisione è quella che dà vita alla organizzazione; la seconda è quella che decide chi è membro della organizzazione; tutte le altre decisioni che seguono rappresentano l'operatività quotidiana delle organizzazioni. Mediante le organizzazioni la società e i suoi sottosistemi creano enormi opportunità decisionali, per così dire inventano un modo per processare la realtà in termini altamente performativi, basandosi sulla operazione del decidere cioè dell'assorbire incertezza, orientandosi a qualcosa invece che ad altro. Per esempio: decidere degli obiettivi della organizzazione (decidendo di dividerli in obiettivi di breve, medio e lungo termine); dei programmi di realizzazione degli obiettivi (decidendo che risorse dedicarvi, i *budget*, come procedere e come finire); delle carriere (chi far avanzare, chi retrocedere, chi licenziare); della formazione dei membri (decidendo che devono sempre rimanere aggiornati e informati), etc.

La differenza tra organizzazioni e sottosistemi sociali è dunque molto importante. La differenza basilare è questa. Le organizzazioni sono "chiuse" rispetto alla *membership* (o si è membri o non lo si è), ma "aperte" rispetto al contenuto della comunicazione (possono decidere su tutto, su qualsiasi tema, anche se hanno quasi sempre un *focus* comunicativo preciso): i sottosistemi, invece, sono "aperti" rispetto alla inclusione delle persone (tutti possono partecipare alla comunicazione, almeno come "pubblico"), ma "chiusi" rispetto ai contenuti della comunicazione che sono mediati dai codici. Nella evoluzione sociale che ha dato forma alla differenziazione per funzioni, al costituirsi di sottosistemi codificati ha corrisposto – almeno fino alla fine degli anni Ottanta – un proliferare di organizzazioni che si riferivano-collegavano in modo "stretto" a un solo sottosistema sociale e al suo codice comunicativo. Il sottosistema della scienza, per esempio, per elaborare e orientare la sua comunicazione, crea organizzazioni quali: Università, Centri di ricerca, laboratori, editori scientifici, riviste, agenzie di controllo del sapere scientifico, etc.: e così fanno anche gli altri sottosistemi (fig. 1). Fino almeno agli anni Settanta del secolo scorso, le organizzazioni intrecciavano normalmente il quasi sempre necessario codice del diritto (in quanto organizzazioni formalizzate con uno statuto) con un secondo codice relativo a un solo sottosistema, andandosi così a specializzare. Nascevano, per esempio, così scuole di ogni ordine e grado (sottosistema della formazione), ospedali e cliniche specialistiche (sottosistema della sanità), università e centri di ricerca (sottosistema della scienza), partiti politici e parlamenti (sottosistema della politica), musei (sottosistema dell'arte), tribunali e corti (sottosistema del diritto), banche e imprese (sottosistema dell'economia), etc.

Fig. 1 – Rapporto tra sottosistemi funzionalmente differenziati e organizzazioni



Questa specializzazione delle organizzazioni, da un lato, ha diviso il lavoro in modo efficiente ed efficace ma, dall'altro – creando sempre più complessità sociale – ha innescato un diverso processo di trattamento di codici diversi che ha generato quelle che Andersen e Pors (2016) chiamano organizzazioni “eterofoniche/polifoniche” (quelle che nella letteratura sul SII vengono chiamate “ibride”, multidimensionali, *triple bottom-lined*, etc.) e che io chiamo “policontesturali” che cioè si connettono con diversi codici comunicativi. In buona sostanza, il campo delle opportunità (in positivo) e delle problematiche (in negativo) sociali, ha spinto le organizzazioni a “trattare” i loro compiti cercando d'utilizzare codici sociali diversi. L'evoluzione del SII è chiarissima da questo punto di vista. In un primo tempo le organizzazioni economiche *for profit* cominciano a riflettere e a “internalizzare” i problemi che derivano dalle loro esternalità negative e così nasce il tema della *Corporate Social Responsibility* (CSR) fino alla *Corporate Citizenship*. Il mondo della finanza comincia a pensare d'investire nel sociale mediante il movimento del *Social Responsible Investing*. In parallelo, ma qualche decennio dopo, anche le organizzazioni dell'aiuto – il vasto mondo degli ETS – anche dette *non profit organizations*, iniziano a chiedere di poter produrre e vendere beni e servizi come parte della loro mission e spingono affinché parte degli utili possa essere redistribuita (e così nasce il tema della impresa sociale e delle B-Corp). Infine, la Pubblica amministrazione internalizza i valori del settore privato, prima, mediante il *New Public Management* – cercando di creare reti di valore con erogatori di servizi *outsourced* – e poi chiedendo che i servizi esternalizzati vengano valutati nel loro impatto per essere pagati (*Social Outcome Contracting*). Ognuna delle organizzazioni che operano in quel campo, passa dal lavorare seguendo il suo codice principale di riferimento sistemico – imprese *for profit* e Fondi di investimento (economica); ETS

(aiuto sociale); Pa (Politica) – a una operatività che riflette e tiene conto anche di altri codici. Per esempio, le imprese sociali operano in termini di aiuto sociale, ma anche riflettendo sul loro *business model* e valutando politicamente cosa fanno: i Fondi di investimento, cercano degli utili economici, ma cercano anche impatti e reputazione sociale; la Pa opera in quanto soggetto che governa un territorio, ma anche con un occhio allo sviluppo sociale inclusivo e a una gestione efficace del denaro pubblico. Ognuna di queste organizzazioni diventa policontesturale, cioè capace di lavorare sulla base di un codice primario (tipico del sottosistema a cui fanno riferimento), ma anche con codici secondari. In fin dei conti nessuno si sognerebbe di pretendere da un Fondo di investimento che governi un Comune o che produca un vaccino scientificamente testato, però si comincia ad aspettare che il Fondo finanzi organizzazioni che aiutano a governare meglio un Comune o centri di ricerca che scoprono vaccini. Le organizzazioni lo fanno perché, da un lato, sono costrette dalla complessità sociale a operare tenendo conto di punti di vita diversi e, dall'altro, perché la policontesturalità è spesso foriera d'innovazione e quindi di un migliore posizionamento competitivo nel campo.

In particolare, nel SII sono 4 i tipi di organizzazione che dovrebbero cooperare in progetti.

- i) Organizzazioni che raccolgono denaro da risparmiatori o che dispongono di denaro (capitale) da investire. Questi Fondi, Banche, Fondazioni, etc., sono organizzazioni che fanno parte del sottosistema economico. Operano codificando la comunicazione con la logica binaria solvibile/non solvibile. In casi eccezionali possono comunicare di non voler ricercare alcun guadagno (logica *Impact only*), ma normalmente trovano giustificazione solo se un guadagno ritorna. In caso contrario non potrebbero essere riconosciuti come investitori economici.
- ii) Organizzazioni del sottosistema politico-amministrativo che possono svolgere un ruolo di regolatore, partecipante o di facilitatore del SII, oppure possono essere pagatori finali in caso di SIB o SOC riusciti. Nel loro operare devono seguire la codificazione relativa al potere, cioè decidere come operare in quanto parti al Governo (a livelli territoriali diversi) in cerca di legittimazione, per governare bene e non passare all'opposizione.
- iii) Organizzazioni che fanno parte del sottosistema dell'aiuto sociale (in specifico del welfare "pubblico") e che solitamente, essendo stati finanziati, erogano i beni e i servizi richiesti dal progetto per trasformare in meglio la condizione sociale di partenza generando impatto. Operano sulla base del codice aiuto/non aiuto per generare beni comuni, pubblici e di interesse generale.
- iv) Organizzazioni d'intermediazione che aiutano a gestire i progetti, a gestire la *governance* dell'ecosistema, a valutare i risultati, etc.

Fanno parte del sistema della formazione e dei saperi esperti professionali, operando mediante comunicazioni che certificano o meno l'avvenuto raggiungimento di un qualche risultato (l'impatto o parti di esso) e che ne valutano il valore.

Ogni organizzazione utilizza poi particolari forme di diritto per potere operare e per "contrattualizzare" i progetti di SII. Spesso si tratta di *partnership* o di contratti di scopo che terminano dopo un certo tempo. Si deve comunque sempre poter decidere chi ha torto e chi ha ragione, chi ha diritti e chi ha doveri, nel dispositivo del progetto.

Pare chiaro che a questo livello d'accoppiamento, ogni organizzazione debba seguire principalmente il suo codice comunicativo pertinente ma, allo stesso tempo, possa "programmare" in modo condizionale o di scopo le proprie operazioni per raggiungere gli obiettivi. I "programmi" servono proprio ad allocare progetti e risorse all'interno dei codici di riferimento. Un esempio chiaro è quello del sottosistema della scienza che opera sempre con il codice vero/falso (scientificamente), ma che per operare – tramite organizzazioni – nella quotidianità sceglie per esempio "programmi" specifici quali paradigmi di ricerca per indirizzare le sue operazioni controllandole mediante metodi. Il codice della scienza, vero/falso, rimane uguale per tutte le organizzazioni che fanno riferimento a quel sottosistema, ma ogni organizzazione può decidere come programmarsì: solo in questo modo è possibile la differenziazione della scienza in settori scientifico-disciplinari e in progetti di ricerca specifici. Facciamo qualche esempio relativo al SII. Il Fondo (l'organizzazione) che finanzia può certamente "programmare" un progetto (di scopo) con l'attesa di un guadagno basso, nullo o addirittura in perdita (in condizioni particolari), ma non può sempre andare "in rosso", se vuole presentarsi come un Fondo d'investimento e non come una *Charity* o come una Fondazione filantropica. Anche queste, nel lungo periodo, dovranno comunque riprodurre i loro capitali – tornare solvibili – a meno che non vogliano estinguerli, estinguendosi. Un'impresa sociale potrà anche programmare d'attivarsi in più progetti, guadagnare anche di più del previsto con finanziamenti importanti, ma se per farlo adotta strategie di selezione degli utenti più semplici da aiutare (*cream skinning*) o mette in coda quelli più difficili da trattare (*parking*) o rendiconta in modo fittizio (*paper compliance*), alla fine dovrà rispondere di questi comportamenti, perdendo in reputazione. Se, invece, accetta progetti che non pagano abbastanza i servizi, può farlo solo come strategia di marketing reputazionale, ma alla lunga o dovrà abbassare la qualità dei servizi o dovrà rinunciare ad altri progetti. Il governo, il Sindaco e la sua Giunta, di un Comune può anche programmare la partecipazione a un SIB per motivi di "vetrinizzazione politica", senza tenere in conto del suo costo e senza riflettere su cosa significherebbe un fallimento completo del progetto. Ma se questo fallirà, dovrà vedersela con l'opposizione che lo accuserà

d'incompetenza e con i cittadini per aver buttato soldi pubblici.

Ogni organizzazione deve dunque continuare a comunicare sulla base del suo codice primario di collegamento a un sottosistema sociale specifico. Ciò però non significa affatto che ognuna di queste organizzazioni non possa anche operare cercando di tenere in considerazione altri codici che si collegano ad altri sottosistemi.

Nel prosieguo del saggio presento tre modalità in cui le organizzazioni cercano d'operare in modo policontesturale provando a creare il famoso *blended value*. Sono tre semantiche molto diverse che mostrano quanto sia complicata la costruzione di questo valore da punti di vista differenti.

2. Le semantiche utilizzate per osservare il SII: ibridi, allineamenti, oggetti di confine e dispositivi sociotecnici

2.1 La semantica dell'ibridazione. Un concetto promettente, ma altamente problematico

Julie Battilana (2018) e colleghi (Battilana *et alii* 2012; 2017) hanno provato a capire quali siano i fattori che abilitano le organizzazioni – in primis quelle finanziate e finanziati – a essere davvero “ibride” nel campo del SII. Il punto di riflessione non è dato tanto dal fatto che queste organizzazioni debbono gestire codici diversi – perché questo può accadere anche in altre imprese – quanto piuttosto dalla grande differenza che culturalmente è associata ai codici dell'utile economico e dell'aiuto sociale. Numerose sono le sfide che le attendono e che rendono ciò che viene chiamato “ibridazione” qualcosa da ricercare continuamente e da non dare mai per scontato. In primo luogo, esse operano entro un ambiente sociale che non è abituato a riconoscere l'ibridazione, quanto piuttosto la distinzione tra le due logiche mettendo a disposizione norme, risorse, personale etc., specializzate per ognuna di esse. In seconda battuta può svilupparsi del conflitto dentro all'organizzazione e tra i suoi membri che spesso provengono da contesti di lavoro diversi. Questa differente “formazione cognitiva” può rendere molto difficile decidere come connettere i due diversi valori, e i discorsi culturali relativi, spingendo le parti a far prevalere quella a loro più congeniale. Questi conflitti esplodono quando bisogna poi decidere dell'allocazione di risorse e budget interni; oppure quando occorre decidere se è più importante svolgere il “lavoro sociale” o generare utili vendendo beni e servizi, o ancora quando bisogna programmare le attività future; o quando bisogna decidere quanti e quale tipo di collaboratori assumere. In terza istanza esistono problemi nel trovare riconoscimento esterno, rispetto a pubblici e filiere che rispondono a valori diversi, per esempio chi presta denaro e gli utenti dei servizi.

Di fronte a queste e ad altre sfide, Battilana e i suoi collaboratori,

attraverso una ricerca più che decennale, hanno identificato (forse con qualche tautologia di troppo) 4 “piloni” a cui corrispondono alcune prassi che agevolano una cultura dell’ibridazione (tab. 2).

Tab. 2 – Piloni e pratiche della ibridazione

Piloni	Pratiche
Decidere gli scopi della organizzazione	- Decidere scopi sociali ed economici - Utilizzare metriche per misurare il guadagno sociale ed economico
Decidere come strutturare le attività	- Integrare le attività sociali ed economiche, differenziarle oppure combinare integrazione e differenziazione
Decidere come selezionare i membri	- Assumere personale che sia capace di capire entrambi i lati del lavoro o personale che non ha ancora sviluppato delle preferenze tra i due lati
Decidere come socializzare i membri	- Formare il personale alla logica ibrida - Premiare il personale che lavora in modo ibrido - Abilitare interazioni informali tra personale con profili professionali diversi.

Il primo pillar ha che fare con il riconoscimento d’entrambi i valori (economico e sociale) che deve essere chiaro e condiviso da tutti. Vanno anche ben costruite le metriche per misurare quei valori. Esse sono fondamentali per poter indicare agli *stakeholders* quali sono gli obiettivi dell’organizzazione e per poter monitorare continuamente i risultati. Sono *reference points* che orientano la comunicazione e che funzionano da centri di riflessione produttiva. Solo potendo monitorare continuamente le sue *performance*, l’organizzazione può “correggere la rotta”.

Il secondo pillar ha a che fare sul come ogni organizzazione integra o meno i due campi d’operatività, quello economico e quello dell’aiuto sociale. Secondo Battilana esistono tre modelli operativi. Il primo modello è quello dell’integrazione, dove ogni attività tiene in conto entrambe le prospettive (sì, ma come?). Un secondo modello propende invece per attività differenziate, ma che devono sostenersi l’una con l’altra (sì, ma come?). Infine, ci sono imprese che provano a integrare la differenza tra integrazione e differenziazione, dividendo tra attività ben collegate ed altre scollegate. In definitiva quello che sembra contare per elaborare una cultura della ibridazione è la costruzione di “spazi di negoziazione”, aperti, inclusivi e liberi che permettano alle organizzazioni di ripensare continuamente le loro strategie.

Il terzo pillar riguarda la decisione di che tipo di personale assumere. Le evidenze di ricerca mostrano come per le organizzazioni la scelta migliore sia quella d’investire su persone capaci d’utilizzare diversi stili cognitivi e capaci di comunicare tra i due mondi. Battilana chiama queste figure *pluralist manager*. Vi sono però anche organizzazioni che puntano ad assumere professionisti specializzati in ognuno dei due campi, cercando poi di

integrarli nel processo. Infine, altre organizzazioni preferiscono lavoratori non ancora specializzati, ma con qualità di apertura mentale e capaci di apprendere durante il lavoro.

Proprio i processi di socializzazione sono l'ultimo dei pillar considerati. Si tratta di tutte quelle iniziative d'apprendimento, sia formale che informale, tese ad allineare i valori del personale a quelli dell'organizzazione. Altri aspetti della cultura organizzativa andranno studiati in futuro, come quelli della governance, della leadership, del rapporto con altre organizzazioni, ma questa carrellata di fattori agevolanti l'iridazione – a parte qualche aspetto tautologico – può aiutare a comprendere che la famosa ibridazione è un processo continuo di *fine tuning*, di tentativi ed errori che, in una normale vita organizzativa, non ha mai fine.

In tal senso è interessante sottolineare due punti. In primo luogo, che stiamo osservando è un processo attivo, voluto, programmato in cui due diversi “universi di significato” vengono posti in comunicazione nel tentativo di forgiare un *blended value*. Ciò può accadere in molti modi diversi, ma il senso della operazione comunicativa è quello. Il concetto di ibridazione, da questo punto di vista, è sia utile che inutile. È utile perché indica il risultato sperato del processo, cioè l'emergere di un nuovo valore che mantiene alcune caratteristiche dei due da cui deriva. È però anche piuttosto inutile perché: 1) troppo generico (non si capisce mai veramente in che misura l'uno e l'altro valore si siano “ricomposti”). In che senso un valore ha ibridato l'altro? Oppure si sono ibridati simmetricamente? E che cosa significa poi che si sono ibridati?; 2) troppo focalizzato sul risultato finale e non sul processo e perciò poco adatto a comprendere le negoziazioni che avvengono continuamente tra attori; 3) troppo velocemente dato per scontato, così da non essere poi più analizzato, quando invece la sua riproduzione necessita di continui processi di bilanciamento e di *fine tuning*; 4) troppo cognitivamente coerente, in quanto una volta che si parla di ibridazione si pensa che il valore emergente sia chiaro nei suoi significati per tutti i pubblici (*audiences*), mentre spesso è semplicemente un “oggetto di confine”, popolato da fraintendimenti che però permettono comunque la comunicazione; 5) troppo poco sensibile al contesto in cui l'organizzazione opera e alle influenze del suo ambiente intra ed inter-aziendale (Battilana e Casciaro 2012). In seconda istanza, visti i problemi teorici ed empirici appena elencati, sarebbe più interessante indagare proprio quegli “spazi di negoziazione e di riflessione” che vanno a costituire l'ibrido e che lo mantengono attivo. È dentro a quei processi che occorre guardare, invece che limitarsi a dire che, per definizione, le organizzazioni di SII operano in un regime d'ibridazione.

Una critica simile è elaborata da Bengo, Boriello e Chiodo (2021) che osservano lo stesso problema, ma utilizzando i termini di *coupling* e *decoupling* (accoppiamento e disaccoppiamento tra logiche sociali diverse). I problemi sono due e distinti: 1) al SII sembra mancare un *design* capace di

accoppiare le due logiche che quindi non s'ibridano affatto; 2) manca una *governance* per implementare il codice che non produce alcun vero e proprio programma. Soprattutto sono gli investitori che, pur dichiarando il loro sostegno alle attività sociali, continuano a leggerle mediante il codice economico. Ne deriva una sorta di *impact washing* (Findlay e Moran 2019) dove s'utilizza solo la retorica dell'impatto sociale, ma in realtà non si è capaci di perseguirla: noi diremmo che la comunicazione s'inflaziona promettendo quello che non può raggiungere. I motivi che generano una barriera alla ibridazione sono raggruppabili in quattro aree (tab. 3).

Tab. 3 – Motivi che generano barriere alla ibridazione

1. Criteri di selezione degli investiti	a. Scouting Process b. Investment readiness assessment process	- Misalignment between investors and investees' expectations regarding investment capital-funded growth - Eligibility criteria not in line with organizations' characteristics - Low level of attractiveness of existing social impact organizations - Lack of knowledge about SII and inadequate financial literacy - Poor managerial skills of social ventures
2. Due diligence, decisione di investire, definizione del profilo rischio-guadagno	a. Due diligence process b. Eligibility criteria c. Social risk estimation d. Social return appraisal	- Bias about the actual risk/return profile - Lack of standards for measuring and reporting social impact - Difficulty in assessing social performance due to scarcity of reliable data
3. Dispositivo di governance	a. Governance mechanism b. Risk of moral hazard c. Risk of mission risk d. Transaction cost	- High level of information asymmetry - Risk of moral hazard by neglecting the economic aspect - Fear of mission drift by neglecting the social mission
4. Infrastruttura abilitante	Enabling infrastructures	- Lack of enabling regulatory frameworks - Lack of exchange platforms - Lack of exit strategies

Fonte: Bengo, Boriello e Chiodo (2021).

A contare troppo per la scelta dell'investimento e la *due diligence* sono ancora gli aspetti economici, legali e organizzativi; i finanziatori non riescono a integrare l'impatto sociale nel profilo di rischio-guadagno

dell'organizzazione su cui si investe; la relazione tra l'investitore e l'investito è ostacolata dalla mancanza di dispositivi di *governance* adatti capaci di mitigare la paura della *mission drift*, del *moral hazard* e della mancanza di dati condivisi; esiste il bisogno di definire infrastrutture condivise quali quadri regolativi, piattaforme di scambio e strategie di uscita.

La situazione descritta è quella di un vero e proprio *de-coupling* che, alla fine, dà prevalentemente rilevanza al lato economico del codice e che deprime assolutamente le potenzialità “trasformatrici” e sociali del campo. Castellás e colleghi, riprendendo il caso australiano, mostrano come il SII sia ancora fortemente dipendente da una cultura finanziaria *mainstreaming* senza riuscire ad “accoppiare” (*coupling*) le logiche del sociale che rimangono sbiadite e poco sviluppate nei termini di dispositivi di misurazione del valore (Castellás *et alii* 2017).

Questi dispositivi sono costruiti quasi progetto-per-progetto, sono dipendenti dalla contestualità degli stessi, poco standardizzati, più simili a Reports sugli *input-output* (invece che ad analisi su *outcome* e impatti) e quindi poco utili a informare i possibili investitori sui rischi-guadagni-trasformazioni. Ciò è anche dovuto al fatto, come direbbe Battilana, che gran parte dei manager coinvolti è solo esperta di finanza e poco di sociale. Sembra dunque che anche per il SII si vada verso una sorta di uso “ornamentale” (cerimoniale) del lato sociale utilizzato come “coda di pavone” per attrarre finanziamenti (Meyer and Rowan 1977); un destino che per alcuni osservatori ha già riguardato i temi della sostenibilità ambientale (Milne and Gray 2012) e del microcredito (Kent and Dacin 2013). Si osserva, inoltre, come i finanziatori ancora operino con prestiti e prevalentemente nella fase matura delle imprese sociali. Emerge anche il problema delle temporalità diverse in gioco. Mentre servirebbero denari per sviluppare le imprese sociali nella loro fase iniziale e con tempi lunghi di finanziamento, si continua a finanziare progetti. A partire da questa diagnosi, Bengo, Boriello e Chiodo (2021) derivano due bisogni di cambiamento. Il primo è di tipo culturale: i finanziatori devono sviluppare competenze e sensibilità specifiche per includere il valore dell'impatto nella finanza, mentre dal lato dei finanziati serve una maggiore propensione ad accettare finanziamenti che ancora non conoscono bene nel loro funzionamento necessitando d'apprendere come includerli nei loro *business models*. Al momento, in sintesi, gli obiettivi sociali sono osservati come qualcosa di estraneo al processo di valutazione per attribuire il finanziamento. Il secondo bisogno è quello di adottare un modello di cooperazione – una situazione dove due o più organizzazioni simultaneamente cooperano e competono (Brandemburger e Nalebuff 1996) – che sviluppi massimamente dispositivi a rete, piattaforme di condivisione, l'individuazione d'obiettivi sociali misurabili e ben definiti, conoscenze manageriali, la capacità di misurare il rischio sociale con tanto di strumenti di misurazione applicabili lungo tutto il processo di crescita dell'impresa, che non si limiti al

reporting e che diventi un mezzo per apprendere stili di conduzione imprenditoriali diversi (Lall 2019). Rimane però da dire che anche il concetto di cooPETIZIONE rimanda a processi poco chiari, almeno al momento. Infine, le proposte delle Autrici non sono null'altro che buoni propositi estremamente generici e non si vede come si possa arrivare operativamente a raggiungerli.

Per concludere: per quanto riguarda la "ibridazione", ci troviamo solitamente di fronte a un concetto che tende a reificare troppo i processi negoziali sottostanti, senza davvero mostrare come avviene questa negoziazione di significati – questo *sense making* – dandone per scontata la presenza. In tal senso, il concetto somiglia a un "indicatore simbolico" della presenza di una volontà di miscelare i due universi di significato, piuttosto che a qualcosa di determinato e/o determinabile. Sembra piuttosto una strategia comunicativa – delle imprese e degli accademici – per fingere che qualcosa sia normalmente operativo, mentre non lo è affatto. Inoltre – e in contraddizione con la critica precedente – quando si parla d'ibridazione non si tiene mai davvero presente che gli ibridi sono specie emergenti che però sviluppano una loro specifica natura, diremmo *sui generis*: non si può solo porre attenzione al processo, ma anche al risultato. Le imprese ibride dovrebbero "davvero" presentare caratteristiche stabili e definite, per esempio di valorizzazione diversa della realtà. Ma, solitamente, questi punti fermi non vengono analizzati, rimanendo molto sul vago e su una idea di *blending* generica. Da un primo punto di vista, sarebbe forse più interessante analizzare come gli attori partecipano strategicamente a questi processi di *sense making* cercando d'introdurre nell'ibrido – o cercando di accoppiare – il loro valore così da trarne dei benefici. Da un altro, però, rimane l'interesse per una metafora biologica molto comunicabile. Ciò che andrebbe fatto, quindi, è elaborare una teoria dell'evoluzione della comunicazione – come nel caso della genetica per gli ibridi – che cerchi di spiegare qual è il vantaggio evolutivo in gioco. La soluzione più semplice sarebbe affermare che l'ibrido del SII è vantaggioso perché "accoppia" due generi di discorso – finanziario e sociale – permettendo di aprire nuovi mercati (economia) e finanziando organizzazioni che aiutano il sociale (welfare). Potrebbe anche essere così, ma la teoria e le evidenze empiriche ancora non sono quelle giuste per affermarlo.

Infine, c'è una critica ancora più forte al concetto-termini di ibridazione. Il Campo del SII è quasi sempre costituito da una molteplicità di attori che concorrono a progetti comuni. Parlare di un ibrido, in tutti questi casi, significherebbe riferirsi a qualcosa d'unitario, che "sintetizza" le diverse parti che collaborano al progetto. Ma questa unitarietà non si dà empiricamente, perché le diverse organizzazioni al massimo generano una *governance* per collaborare e non s'ibridano né inter-organizzativamente né intra-organizzativamente. Le organizzazioni – finanziatori, ETS, Pa e intermediari – costruiscono *partnership* tra di loro e cercano di riflettere i valori dei codici comunicativi in campi – economico e sociale – a partire dai propri. Si tratta di

accoppiamenti spesso operativi e più raramente strutturali e non di vera e propria ibridazione.

2.2 La semantica degli allineamenti. Un concetto utile, ma sopravvalutato

Il concetto d'allineamento (*Alignment*), a mio avviso molto più solido dal punto di vista analitico di quello di "ibridazione", rappresenta la seconda semantica con cui le organizzazioni osservano il loro reciproco operare. I numerosi autori che la utilizzano fanno riferimento alla teoria Principale-agente, due funzioni distinte – la prima che definisce gli scopi, la seconda che li implementa – con funzioni di utilità diverse e con interessi che dipendono dalla loro posizione nel campo (*vested interests*). Secondo questa teoria un determinato tipo di "contratto" regola il rapporto tra gli attori, uno che dovrebbe – almeno *by design* – incentivare l'allineamento tra interessi diversi o, detto in altri termini, minimizzare il rischio di ognuno. Il Principale monitora e controlla il comportamento degli agenti e può attivare degli incentivi laddove accada qualcosa di positivo. Cerca così d'allineare gli interessi degli agenti ai suoi e, per tutti, un nuovo allineamento significa evidentemente romperne uno precedente. D'altra parte, gli agenti, se il rapporto dura nel tempo, hanno interesse a considerare l'interesse del Principale come il proprio e quindi a mantenere la relazione. In termini tecnici un gioco a forte asimmetria informativa che, se giocato solo per turni finiti (*one shot*) porterebbe a uno scontro tra interessi, viene trasformato in un gioco a più *rounds* collegati tra loro, con un interesse a mantenere le promesse e quindi a legarsi in modo cooperativo, soprattutto perché il pagamento finale avviene solo se certi risultati, precedentemente definiti, vengono raggiunti. È pertanto ben chiaro a tutti un obiettivo e si sa che per raggiungerlo bisogna fare la propria parte senza sfruttare opportunisticamente i continui e possibili disallineamenti. Ciò sposta di fatto la situazione da un tipo di contratto discreto a un contratto relazionale e, ancora più avanti, in una *partnership*. In particolare, nel campo del SII, sono interessanti le strutture contrattuali dei SIB.

I SIB sono costruiti per allineare gli interessi di cinque attori: a) l'investitore che porta il denaro e che cerca un guadagno; b) l'intermediario che mette in contatto e solitamente regola i rapporti tra gli attori; c) l'erogatore dei servizi, solitamente un Ets in cerca di finanziamenti; d) il valutatore indipendente che deve verificare il raggiungimento degli obiettivi; e) i governi pubblici nazionali o locali che ripagano l'investitore, aggiungendo un interesse, se il progetto ha raggiunto gli obiettivi (Maier e Meyer 2017).

Ognuna di queste organizzazioni ha suoi interessi specifici e spesso divergenti. L'Agenzia pubblica s'ingaggia in un SIB con l'interesse di finanziare interventi rischiosi che non possono essere coperti con i normali budget. Inoltre, può avere l'obiettivo di rafforzare la sua reputazione come attore

pubblico innovativo. Gli investitori si aspettano un ritorno economico e hanno un forte interesse a entrare nel campo del finanziamento del “sociale”, che per loro rappresenta un nuovo mercato. Per i *provider* di servizi, i SIB sono attrattivi perché procurano fondi stabili per operare e crescere. Allo stesso tempo, lasciano più libertà d’innovare e sperimentare rispetto ad una gara d’appalto classica. In ogni caso, il *provider* è interessato a costruire criteri di presa in carico, metriche e metodi di valutazione che abbiano alte probabilità di raggiungere gli obiettivi di *outcome*. A questo proposito, gli interessi del *provider* e dell’investitore sono quasi sovrapponibili: i primi avversano il rischio reputazionale, i secondi il rischio finanziario. Entrambi hanno bisogno di finanziamenti. Gli intermediari e i valutatori, che spesso vengono pagati con una quota fissa, sono interessati al successo del SIB soprattutto perché è un campo nuovo di *business*. A questo punto potrebbe sembrare che l’allineamento sia un risultato atteso, quasi automatico, ma ciò non è del tutto vero (Del Giudice e Migliavacca 2018). Ci troviamo sempre in una situazione particolare di doppia contingenza, dove l’azione di un attore dipende dalle aspettative che egli ha del comportamento degli altri (e viceversa) e dove quindi, molto velocemente, si generano forti “giochi-a-specchio” con relative strategie parametriche e strategiche e un fortissimo aumento d’incertezza creato endogenamente. Inoltre, ognuno degli attori non è semplice, bensì complesso, cioè a sua volta costituito da sottoinsiemi di Principali e agenti (con conseguenti possibili asimmetrie d’interesse endogene). Per esempio, l’Agenzia pubblica ha il ruolo di Principale, ma è un agente del Governo; l’intermediario è un agente dell’Agenzia pubblica, ma opera come un Principale per l’erogatore, così come spesso il finanziatore. Ogni organizzazione ha perciò sempre più di un interesse, soprattutto perché non tutti partecipano alla scrittura del contratto, ma quasi sempre solo l’Agenzia pubblica, l’intermediario e il finanziatore. Inoltre, si tratta sempre di un accordo temporaneo e per progetti. Vediamo meglio questa complessità.

A) Governi pubblici (nazionali o locali) e Pa. Queste organizzazioni sono parte del sottosistema politico della società e rispondono al codice democratico governo-opposizione. Basicamente devono governare cercando di garantirsi la permanenza al governo (quale che sia la loro posizione territoriale e amministrativa), alla luce dell’interesse comune. Il campo istituzionale in esame è costituito da sottolivelli a loro volte strutturati come Principale e agenti. Si pensi alla Pa che deve implementare *policy* decise da esperti e/o da politici di professione, con finanziamenti, tempi e obiettivi molto specifici creati per ragioni di legittimazione. Anche questi agenti però hanno i loro interessi che non sempre sono quelli dei Principali. In particolare, i governi pubblici nazionali o locali hanno sia interesse a risparmiare sul finanziamento pubblico delle *policy* – facendo entrare denari privati – sia a innovare il sistema dei servizi – soprattutto laddove siano in gioco nuovi bisogni – coinvolgendo nella sperimentazione rischiosa soggetti privati. Come si vede

già a questo livello di descrizione basica, i Governi pubblici inseguono interessi molto diversi e spesso in contraddizione (economici – risparmio – e di aiuto ai cittadini – innovazione e welfare); sono organizzati in diversi livelli di governo (con conflitti tra i livelli che possono essere di parti politiche diverse); sono popolati da organizzazioni che hanno come primo obiettivo mantenere il loro potere operativo evitando di partecipare a progetti fallimentari.

B) I finanziatori hanno l'interesse di far fruttare il loro investimento, ma anche quello d'attrarre nuovi capitali facendo leva sull'impatto sociale. Solitamente tengono molto collegate le due sfere di valore facendo leva sulla valutazione delle *policy*. Ma queste non sono mai del tutto *evidenced-based* come si vorrebbe. E soprattutto è sempre latente il conflitto tra il dover comunque guadagnare dall'investimento e il tipo d'intervento che spesso è dedicato a parti molto vulnerabili della popolazione.

C) Erogatori di servizi, in prevalenza imprese sociali o ETS. Qui il possibile conflitto è tra il dover erogare un servizio per dare risposte a specifici problemi (e quindi “rappresentare” quei cittadini) e quello di venire finanziati in modo duraturo e sufficiente per sviluppare la propria organizzazione. Questo può facilmente a spingere una organizzazione a costruire un progetto in modo tale che, invece che rispondere ai bisogni, risponda alla valutazione del progetto (*paper compliance*). Così facendo, però, l'organizzazione perderebbe la sua identità di ETS con una *mission* sociale, per diventare un ente che eroga servizi per profitto.

D-E) Intermediari e valutatori, infine, sono parti rilevanti dei SIB che appaiono come agenti neutrali e professionali, ma che in realtà hanno un forte interesse a far sì che tutto risulti positivamente perché vengono pagati in un mercato che cerca le loro competenze per realizzare le procedure.

Nel peggiore dei mondi possibili, ma non nel meno probabile, tutti questi attori – l'intero sistema – ha un forte interesse comune a “far andare bene” il progetto anche se nella realtà questo non risulta riuscito o, almeno, non produce l'impatto previsto (Edmiston e Nicholls 2018). Effettivamente è quello che sta accadendo in molti di questi SIB. Vengono chiusi prima del loro termine, oppure non raggiungono gli obiettivi prefissati e di conseguenza non viene pagato l'interesse ai finanziatori, etc. Sembra però che tutti comunichino che si è trattato di un successo: o perché hanno comunque erogato buoni servizi a cittadini che prima non erano serviti; o perché ritengono di aver innovato; o perché comunque hanno aperto collaborazioni future; o perché, più semplicemente, dire il contrario sarebbe ammettere il fallimento. Sebbene il loro costo non sia stato ripagato interamente, senza contare i costi di transazione nascosti che sono solitamente enormi, le parti mostrano una forte allineamento (Milner e Meyer 2022). E questo, costituisce un vero rischio di oligarchia o, detto in altri termini, d'istituzione di una “comunità di destino” (Staw 1981) che si autosostiene: se perde uno, difatti, perdono tutti!

Ma di rischi ne esistono altri, soprattutto due, che appunto riguardano le

audience che non vengono “ascoltate”.

1) La scelta di misure di impatto può scoraggiare il coinvolgimento di certi beneficiari, soprattutto i cittadini-utenti più vulnerabili (*cream skimming*). La scelta della misurazione solitamente avviene tra metriche binarie, che classificano un beneficiario secondo criteri stabiliti (es. se un adolescente è stato assegnato a un determinato servizio), e metriche di frequenza, che contano quanto spesso un'azione è stata o meno effettuata (es. il numero di recidive o i giorni di ricovero). Molti SIB utilizzano metriche binarie che incoraggiano la selezione dei migliori beneficiari. Il caso dello Utah e della *United Way* è un esempio eclatante di questa perversione (Gustafsson-Wright e Gardiner 2016);

2) i termini del finanziamento possono essere subottimali nella prospettiva dei cittadini contribuenti. I costi di transazione dei SIB pilota, infatti, sono molto più alti di altri strumenti di finanziamento. In alcuni casi, sono stati creati dei metodi standardizzati per mettere a gara diversi SIB nello stesso momento. Rimane il fatto che la retorica dello spostamento dei rischi dal pubblico al privato, con conseguente risparmio, per il contribuente non sembra essere del tutto vera o comunque è problematica.

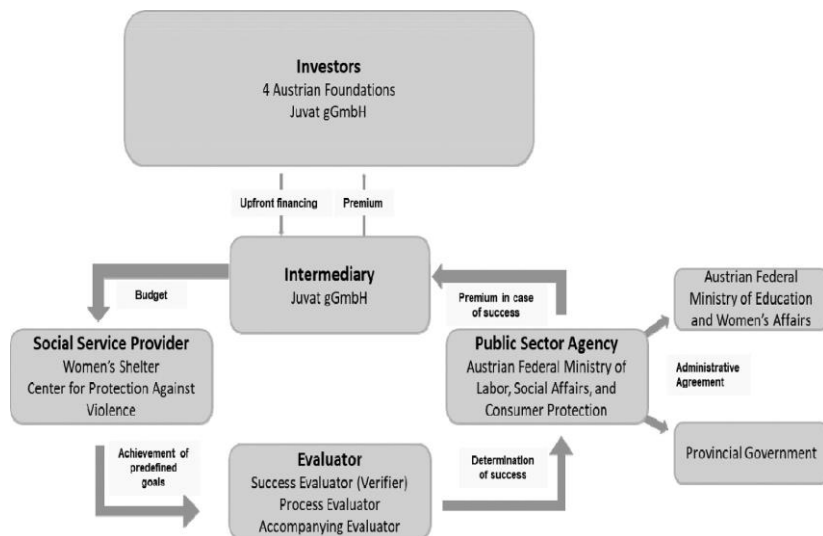
Millner, Meyer (2022) e Koliba e Zia (2011) sono ancora più scettici in quanto vedono all'opera almeno tre diversi modi di valutare l'*accountability* dei SIB e quindi del possibile allineamento degli interessi in campo. Il primo modo è quello della *Democratic accountability* che obbliga i governanti a rispondere ai cittadini e a rappresentarne gli interessi nel raggiungimento d'obiettivi di *policy*. Il secondo riguarda la *Market accountability*, cioè il rapporto tra *stakeholders*, in particolare tra azionisti, proprietari e consumatori, al fine di produrre beni e servizi in modo efficiente e remunerativo. Infine, la *Administrative accountability*, sia burocratica che professionale o reticolare che si focalizza sull'operare dell'amministrazione. Gli studiosi analizzano il problema dell'allineamento nel primo SIB austriaco finalizzato a implementare servizi per donne che hanno subito violenza domestica. Il lavoro di preparazione dura due anni e quando è pronto, il progetto ne deve durare tre. Gli attori coinvolti sono molto conosciuti e molto impegnati nel realizzare un progetto di successo che divenga un esempio per il futuro dei SIB (Fig. 2). Gli Autori dividono, a nostro avviso giustamente, il loro studio sul processo di allineamento in tre distinte fasi:

1) l'analisi iniziale degli interessi di ogni attore, compreso l'interesse a far parte del SIB;

2) la costituzione del sistema di *governance* e l'allineamento degli interessi tra gli attori;

3) il pilotaggio e il risultato finale del SIB.

Fig. 2 – Gli attori del primo SIB austriaco



Rispetto alla prima fase, gli studiosi presentano questa tabella riassuntiva, comprensiva dell'elenco d'interessi e di risorse messe a loro disposizione (tab. 4).

Tab. 4 – Interessi e risorse del SIB austriaco

Soggetto	Interessi posizionali	Risorse iniziali
<i>Ministero</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fulfil the political will of piloting a SIB - Engage an intermediary with know-how and experience as well as a network among investors - Access to Social Investors 	<ul style="list-style-type: none"> - Political power - Legitimacy - Refunding capacity - Social capital
<i>Intermediario</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Make the case for SIBs in a different setting - Promote Impact orientation among investors and within The public sector - Create a market for SIBs 	<ul style="list-style-type: none"> - Experience, expertise - Social capital
<i>Erogatore di servizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sourcing additional funds for helping their beneficiaries 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise with topic and target group Investors
<i>Investitore</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Support piloting of a SIB - Gain visibility and legitimacy for philanthropic sector - Test models for impact investing 	<ul style="list-style-type: none"> - Financial means
<i>Soggetto che valuta e verifica</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Extend know-how in impact assessment - Fulfil request by ministry 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputation

Gli interessi iniziali sono quelli che abbiamo già avuto modo d'osservare in precedenza e rispecchiano le posizioni degli attori nel "campo" e i codici comunicativi dei loro sottosistemi d'appartenenza e, conseguentemente, i loro *vested interest* con i loro doveri di *accountability*.

Il *Ministero federale del Lavoro, degli Affari Sociali e della Protezione dei Consumatori* ha interesse a pilotare un nuovo strumento e a fornire servizi (che con il *budget* pubblico non sarebbero forse stati attivati), ma anche a costruire una rete con attori diversi che nel futuro potrebbero tornare utili. L'Intermediario ha interesse a iniziare un SIB e a diventare un punto di riferimento per progetti simili, tanto che lavora gratuitamente al progetto. Lo stesso naturalmente vale per i finanziatori, anche se l'interesse pagato nel caso di successo è bassissimo e il rischio che il SIB non raggiunga l'obiettivo è alto. L'effetto reputazionale rimane molto elevato, per un mercato di nicchia nascente. Gli erogatori di servizi hanno interesse ad essere finanziati non con *grants*, ma nel lungo periodo. All'inizio, quindi, l'allineamento è quasi perfetto: un equilibrio perfetto! (appunto). Ognuno degli attori porta nel SIB le proprie risorse, tutte necessarie al successo.

Cosa accade nella fase in cui si disegna la *governance* del SIB? Il Ministero ha chiaramente la posizione di Principale. Ha disegnato il contratto con l'intermediario (un suo agente) che, a sua volta, ha contrattualizzato gli altri partner (diventando un *sub-principal*). Il Ministero tende a gestire per tutti la comunicazione: in pratica si comporta come il garante pubblico del SIB (*accountability* democratica). Al Ministero però manca l'esperienza di lavoro con le istituzioni finanziarie. È qui che entra in gioco l'Intermediario prendendo una posizione di connettore nel campo, a partire dai due anni di negoziazione che hanno preceduto l'inizio del SIB. È in quel lungo lasso di tempo che l'Intermediario deve spiegare la logica del SIB e riallineare interessi che sembravano già allineati. Tutto questo lavoro, molto *time consuming*, va contabilizzato come costo di transazione latente. L'Investitore, abituato a gestire *grants*, entra con un *loan* che tra l'altro verrà restituito solo se l'obiettivo verrà raggiunto (una clausola solitamente inaccettabile), essendo comunque interessato al mercato di nicchia e all'effetto vetrina. Gli erogatori di servizi partecipano, anche se debbono accettare le regole che il Ministero e l'Intermediario disegnano senza coinvolgerli. In buona sostanza la *governance* è fortemente guidata dal Ministero e dall'Intermediario, con il Finanziatore e gli erogatori in una posizione molto subordinata.

Nel corso dell'implementazione, però, s'osserva un certo dis-allineamento che verrà poi riscontrato nel *follow up* del progetto. Va ricordato che nel 2018 il SIB chiude senza aver raggiunto il successo programmato. Qualche mese dopo gli attori vengono auditi. In modo prevedibile, le parti forti del SIB – il Ministero e l'Intermediario – comunicano una certa soddisfazione anche se l'obiettivo non è stato raggiunto. Anche gli erogatori, che sono stati finanziati, si dicono soddisfatti. La parte debole sembra essere

quella del Finanziatore che lamenta di aver avuto poca voce in capitolo e di aver dovuto accettare condizioni fortemente svantaggiose che non accetterebbe più. Per il futuro afferma di essere interessato a nuovi progetti solo se il finanziamento avrà più garanzie d'essere comunque restituito. Le utenti non vengono ascoltate (si potrebbe dire che subiscono anche una violenza simbolica istituzionale!).

La conclusione è che il SIB è comunque stato giudicato positivamente per due motivi. In prima istanza perché la sua *governance* ha creato un tipo di dipendenza per i Finanziatori e gli erogatori che non ha lasciato molto spazio alla negoziazione. In tal senso il Ministero ha potuto interpretare il suo ruolo di *Principal* in modo molto direttivo, imponendo una struttura d'investimento rigida ed estremamente vantaggiosa per sé, evitando così ogni problema finanziario. In seconda battuta, l'Intermediario e gli erogatori si sono coalizzati con il Ministero, mentre i Finanziatori non hanno veramente guadagnato nulla di rilevante. Tutto il processo ha dato vita a costi di transazione che, se monetizzati e internalizzati nel contratto, avrebbero forse sconsigliato di cominciare. In buona sostanza su quattro attori, solo uno ne è uscito male, ma a quel punto non gli è più convenuto neppure comunicarlo criticamente perché avrebbe fatto la figura del "pollo". Le utenti non hanno avuto voce in capitolo.

Alla stessa conclusione, cioè che esiste una forte asimmetria tra committente e investitore, arriva anche Giacomantonio in un suo importante saggio (2017). Il quesito che affronta lo studioso è come mai i SIB che sembrerebbero basati su una logica *win-win*, non sono davvero mai decollati del tutto. Il ragionamento comincia sottolineando come essi siano dispositivi ancora molto "giovani" e che quindi non se ne conoscano bene le logiche di funzionamento e che venendo usati per progetti innovativi e contestuali, si faccia fatica a creare modelli di *governance* e di *business* standard. Inoltre, i SIB stessi creano endogenamente rischi rispetto al tempo di realizzazione, alla loro efficacia, al rapporto tra le parti, tutte questioni che alzano a dismisura i costi di transazione e che quasi sempre rendono difficilissimo generare un guadagno. Ma la logica che vuole mostrare Giacomantonio è ancora più stringente. La sua tesi è che i SIB, per come sono pensati, generano quasi necessariamente un paradosso: se il committente (l'Agenzia pubblica) si aspetta che il progetto verrà realizzato con successo, non lo attiverà perché gli costerà di più che un altro tipo d'intervento: se, d'altra parte, un investitore s'aspetta che il SIB fallirà e/o non verrà portato a conclusione, non investirà; se entrambi s'aspettano il successo del progetto, l'Agenzia pubblica non lo attiverà e se entrambi pensano che fallirà non s'impegneranno. In positivo, un SIB ha finanziariamente senso per entrambi gli attori se le probabilità di successo non sono chiare – situazione di alta incertezza – o laddove il committente cerca di ridurre il suo rischio in caso di fallimento (cioè, paradossalmente, di riuscita). In tal senso il SIB ha maggiore interesse per il

committente che però scarica tutto il rischio sull'investitore (che quindi non ha interesse a impegnarsi).

Anche Del Giudice e Migliavacca (2019) mostrano un forte scetticismo sulla possibilità d'allineare gli interessi di tutte le parti in gioco in un SIB. Il problema è sempre lo stesso. In un gioco con attori molteplici e interessi diversi, del tipo Principale-agente, la probabilità d'allineamento è bassa. Infatti, l'Agenzia pubblica e anche l'erogatore dei servizi sono fortemente avversi al rischio, la prima cercando di risparmiare fondi, la seconda di venire finanziata nel medio periodo senza avere costi di erogazione troppo alti (e quindi attivandosi per ridurli); gli intermediari e i valutatori esterni sono quasi sempre in una situazione neutrale, venendo pagati secondo quanto contrattualizzato a prescindere dal successo o meno del progetto; i finanziatori sono alla ricerca di un utile, seppure basso, che però dipende dalla realizzazione del progetto e dalla sua valutazione. Secondo gli Autori, al momento manca ancora nel *design* di base del SIB uno strumento di *risk management* capace di monitorare e valutare l'attività delle parti. L'ipotesi che gli autori vogliono verificare è su che caratteristiche si basi una struttura contrattuale dei SIB, capace di mitigare i problemi di *agency*. Il risultato è dato da tre caratteristiche tutte riferite alla capacità di monitorare e controllare le azioni delle parti e, quindi, a indicare ai finanziatori un contesto di maggiore certezza per l'investimento: 1) la presenza di una Autorità locale pubblica che sia ben radicata, conosca bene i problemi e le risorse del territorio e sia molto sensibile all'effetto reputazionale (il che significa che deve essere nelle condizioni di poter scivolare dal governo all'opposizione, se opera male); 2) la presenza di un *Social Purpose Vehicle* capace di reticolare bene le parti; 3) la presenza di pochi finanziatori. Le intuizioni sembrano interessanti, ma è come dire che l'allineamento ci sarà se le parti saranno capaci di realizzarlo.

In conclusione, vogliamo sottolineare quanto la semantica dell'allineamento sia completamente diversa da quella della ibridazione. Se quella era tutta basata su un immaginario "biologico" di un incrocio tra generi diversi (l'economico e il sociale) capace di generare una nuova specie *sui generis* – con una certa sottovalutazione dei processi e dei meccanismi reali dell'incrocio stesso – quello dell'allineamento si rifà all'immaginario di una arena di negoziazione tra generi differenti di discorso e di valore che non danno vita a nulla di nuovo, ma che anzi mantengono le diversità negozianti provando ad avvicinarle o a comporle. Se la semantica dell'ibridazione arriva troppo presto a presumere la generazione di logiche operative capaci di miscelare bene economico e sociale, quella dell'allineamento sembra non arrivarvi mai perché comunque dà per scontato che gli attori non cambino mai le loro identità e interessi.

La terza semantica che mostriamo richiama invece proprio a un processo di trasformazione di un "valore" – identità o interesse – che s'arricchisce di un nuovo significato includendo qualcosa che in precedenza era estraneo al

suo campo. In questo senso il SII diventa un dispositivo comunicativo – uno “schema” di senso – capace d’orientare le aspettative dei diversi attori che hanno posizioni diverse, verso processi d’apprendimento capaci di re-identificarle almeno per il tempo della *partnership*. Questo “schema”, oltre a una “funzione cognitiva”, ha una indubbia funzione performativa in quanto permette di “fare cose con le parole”: in buona sostanza istituire un nuovo campo di realtà su cui poter operare.

2.3 La semantica degli Oggetti di confine performativi

Che il campo del SII sia un campo discorsivo pare evidente. Abbiamo visto il lungo lavoro di costruzione di nuove *keywords* su cui istituire nuovi valori, una nuova nomenclatura, l’emergere di un vero e proprio universo di discorso. Ormiston *et alii* (2020) elaborano proprio una *discourse analysis* sulle presentazioni giornalistiche di SIB in Australia, UK e USA. Queste *press releases* sono proprio esemplificative dei “valori” che il movimento del SII vuole comunicare al pubblico. Dall’analisi emergono tre *frame* (schemi) comunicativi ben delineati. Il primo è chiamato *Social Finance Discourse* e al suo cuore stanno i temi della ricerca di meccanismi innovativi di finanziamento, della costruzione del campo e dell’attrazione di capitali privati. Un discorso a trazione economica. Il secondo è il *Collaborative Discourse* che ruota intorno ai temi della collaborazione trasversale tra sfere sociali diverse e del triplice meccanismo *win-win-win* che vede un risparmio per la Pa, nuovi finanziamenti per gli erogatori dei servizi e un guadagno economico per i finanziatori. Infine, si staglia anche l’*Impact Discourse* basato sul raggiungimento di *outcome* positivi e di lungo periodo per le comunità/utenti, per la misurazione e rendicontazione dei benefici e per l’innovazione nella erogazione dei servizi (in particolare per la prevenzione o per la risposta a bisogni non coperti). Un discorso più sociale degli altri. Dati questi tre universi discorsivi, è interessante osservare chi maggiormente fa uso di questi schemi di comunicazione (dimensione sociale della comunicazione). Il primo discorso, quello economico della finanza sociale, è utilizzato in prevalenza dagli investitori (per costruire un nuovo mercato e per acquisire denaro), ma ancora di più dai Governi (per mostrare ai loro elettori che trovano finanziamenti provati per beni pubblici, facendo risparmiare la collettività): il secondo è usato soprattutto dagli intermediari (che hanno interesse a entrare nel “giro”), ma pure dagli erogatori di servizi (che cercano nuovi finanziamenti); il terzo dagli intermediari (interessati a presentarsi come esperti di valutazione e di reticolazione) e soprattutto dagli erogatori (interessati a mostrare che sono innovativi se vengono finanziati). Se si analizza quando gli schemi vengono usati (dimensione temporale), si nota che il discorso finanziario è maggiormente utilizzato durante la fase di lancio dei progetti, quando

l'aver trovato finanziamenti diventa molto rilevante da comunicare; mentre quello dell'impatto nella fase di implementazione, quando il progetto deve dimostrare che ha realizzato qualcosa. Per finire il discorso finanziario è più usato in UK e US, mentre quello dell'impatto in Australia. Gli Autori concludono affermando che questi tipi di comunicazione sembrano utilizzati per attribuire un valore positivo alla finanza che solitamente è concepita solo come il luogo delle opportunità di guadagno. Le tre semantiche – o schemi di comunicazione – come abbiamo già detto, servono a costituire il nuovo campo d'azione. Una comunicazione viene adattata a uno di quei discorsi – con *keywords* di riferimento, modi di collegamento, rimandi a tematiche affini – e così viene codificata e riconosciuta come appartenente a quel campo. L'insieme delle comunicazioni che si susseguono e si connettono l'una all'altra, danno appunto vita ai confini di significato del sistema, andandolo anche a “chiudere” verso il suo contesto. Una volta che i confini sono stati stabilizzati, qualsiasi evento nel mondo può essere, nel caso, codificato come SII, comprese le critiche al campo stesso.

Come già spiegato, la particolarità del “sistema SII” è che si basa su un tentativo di far rientrare nel campo economico della finanza – il cui codice è “solvibilità/insolvibilità” dell'investimento – un secondo codice che pertiene al sistema dell'aiuto sociale – declinabile nei termini speciali dell'impatto che l'aiuto dovrebbe generare – e spesso anche un terzo valore, quello della innovazione (Prandini e Orlandini 2015). È chiara l'improbabilità dell'operazione. Sappiano, infatti, che i codici tendono a rigettare ogni terzo valore, proprio per chiudere il sistema e renderlo operativo. Qui invece in modo intenzionale si “riapre” il codice facendo rientrare in esso un terzo valore. Ecco la genesi di un campo di operazioni che cercano simultaneamente guadagno economico, impatto sociale e innovazione, spesso entro la stessa organizzazione. Come può essere resa plausibile questa improbabilità? Come la si costruisce? La risposta che proviamo a elaborare ha a che vedere con due processi diversi, ma spesso intrecciati: l'utilizzo di oggetti di confine (*Boundary Objects*) e di processi di formattazione o standardizzazione delle “singolarità”.

Gli “oggetti di confine” vengono utilizzati in situazioni dove punti di vista molto diversi sono prevalenti (come nel caso del SII). La comunicazione e la chiusura di un sistema necessitano di un minimo di stabilità dei significati per generare un minimo di *common sense* che a sua volta permette coordinamento e cooperazione tra diversi attori. In un famoso lavoro, Star e Griesemer (1989), sulla base del lavoro di Latour e Callon, analizzando uno studio di caso, mostrano come il “mito del consenso” – che per noi significa “mito dell'ibridazione e/o dell'allineamento” compiuti – rappresenti sempre una idealizzazione quando si tratta di organizzazioni con identità e interessi dati. Nei fatti, non è affatto vero che per cooperare, le organizzazioni appartenenti a mondi diversi debbano raggiungere un consenso profondo. Quello che s'osserva è piuttosto un processo, mai finito, di negoziazione e traduzione di

significati che porta a un *modus operandi* comune che pragmaticamente tiene aperta la comunicazione anche se “non s’intende esattamente la stessa cosa” e non la si vuole proprio intendere. Questo processo di *interessement* (del mettere in comune qualcosa: inter-esse) include il modo in cui ogni attore concepisce il suo stesso interesse (che va mantenuto), l’interesse degli altri attori in gioco (che non può essere rifiutato del tutto) e i tentativi di trovare un punto di *thin overlapping* comune (visto, però, sempre da punti di vista diversi). Si tratta di una ecologia delle istituzioni complessa e policontesturale dove ogni attore della rete si deve confrontare, prima o poi, con il problema di “far valere” il proprio punto di vista, senza rompere l’alleanza con gli altri. Si devono trovare accordi, non consensi. Vi sono veri e propri “punti di passaggio”, strettoie, momenti cruciali, dove la traduzione/tradimento avviene e dove ci si gioca la possibilità di rielaborare (o meno) i propri valori. I diversi modi per creare questo valore condiviso in modo lasco variano dal: 1) creare un minimo comune denominatore che comprenda i tratti salienti dei diversi punti di vista; 2) usare oggetti di significato sufficientemente plastici e riconfigurabili; 3) astrarre dai propri linguaggi ciò che non è necessario; 4) mettere in parallelo altri pezzi di significato non necessari al momento, ma recuperabili successivamente; 5) attraverso *files* o *library* di memoria potenziale e riattivabile.

Il primo modo per raggiungere l’obiettivo è la standardizzazione – e/o creazione di convenzioni e/o formattazione d’informazioni – che aiutino ogni attore a disciplinare le informazioni che devono essere codificate nel discorso del SII. Lo si può fare creando: metodi comuni; modalità per collezionare, protocollare e classificare informazioni, etc. Il punto è che con standardizzazione e formattazione non s’intende trasformare davvero il “cosa” o il “perché” del dato, ma solo il “come”. La standardizzazione e formattazione vanno a costituire una “lingua franca”, sufficientemente plastica e ambigua, da permettere ad ognuno di comunicare, presumendo di essere capiti, ma senza imporre il proprio punto di vista particolare e senza farsi imporre altri punti di vista.

La standardizzazione – pur essendo necessaria – non è però sufficiente, perché non fa altro che “preparare” i “fatti” su cui poi occorre elaborare gli accordi: servono altri dispositivi per permettere una comunicazione a basso consenso. Serve la costituzione di “oggetti di confine”, ossia: «Boundary objects are objects which are both plastic enough to adapt to local needs and the constraints of the several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites» (Star e Greiesemer 1989, 393). Sono significati strutturati “lascamente” per l’uso comune che si ristrutturano in modo “stretto” solo al momento dell’utilizzo individuale di ogni attore. Sono, appunto, mezzi di traduzione/tradimento che servono a rendere possibile la comunicazione tra mondi diversi, che però devono rimanere tali. Come per la semantica dell’allineamento, anche qui non si tratta tanto della

genesi di un ibrido, quanto di significati che non vengono miscelati bensì ritradotti in forme-format condivisibili per l'uso contingente e *in situ*. Il conflitto delle “interpretazioni” può sempre ripresentarsi, ma la strategia di “risolverlo” una volta per tutte, imponendo un solo significato per tutti, è molto costosa e spesso inutile. Gli attori, invece, possono astrarre/estrarre parti dei loro significati, mettendoli a disposizione degli altri e includendone altri per il proprio apprendimento; possono mettere in un “binario parallelo” significati non necessari alla cooperazione; oscillare tra un significato e l'altro; renderne ambivalente un altro, etc. Vediamo, in particolare, cosa accade nel campo del SII.

Emily Barman (2020) ha studiato come nel 2007 – e siamo proprio nel momento fondativo del campo del SII – la Rockefeller Foundation creò il *Rockefeller Impact Investing Collaborative* (RIIC) che a sua volta ingaggiò una B-Corp statunitense affinché creasse un dispositivo di valutazione delle imprese da finanziare, un *judgement device* utile per tradurre in modo “oggettivo” (e stabilizzare) quel nuovo ordine di “valore”. Il paradosso di quell'operazione è che il dispositivo creato – come vedremo brevemente – misura il concetto d'impatto già utilizzato per la CSR, rendendo così letteralmente invisibile il *business model* di SII che invece dovrebbe essere al centro della misurazione. In pratica si crea una incongruenza tra ciò che viene presentato come “di valore” e ciò che viene invece “valorizzato” dal dispositivo in esame. Come spiega bene l'Autrice, per la costituzione del campo del SII non basta mettere in relazione attori che esprimono una “domanda” con altri che “offrono” qualcosa. Occorre invece arredare il campo con un'infrastruttura socio-materiale fatta di strumenti di calcolo, di misurazione, di comparazione, di classificazione, di formattazione del valore che riescano a trasformare la “singolarità” degli eventi finanziari in qualcosa di condivisibile e comunicabile (Karpik 2010). Il SII contiene almeno due ordini di valore – economico e sociale – a cui può essere aggiunta la trasformazione innovativa. Di questi valori diversi bisogna sapere cosa valorizzare o meno, creando una comparabilità che riduca l'incertezza valutativa; in particolare va creata una convenzione che misuri l'impatto sociale dei potenziali investimenti che cercano un guadagno economico. Barman parla di “multivocalità” come spazio di traduzione tra valori diversi che permette ai diversi attori, seppure in assenza di un completo consenso, di proseguire la comunicazione. La ricerca che presenta concepisce l'impatto come un “oggetto di confine”, dotato di una eterogeneità semantica interna, che permette ai diversi attori di credere di parlare della stessa cosa.

Lo studio di caso analizza la volontà della Rockefeller Foundation, uno degli architetti globali del SII, di definire l'impatto come un apprendimento positivo che un'impresa realizza rispetto al proprio *business model* per determinare strategie aziendali innovative. Per poterlo fare occorre creare un dispositivo di misurazione che si distingua dal *Social Responsible*

Investment. A differenza di questo, che basicamente filtra in negativo i prodotti dell'aziende da finanziare e su cui investire, il SII vuole finanziare un'impresa che intenzionalmente genera impatto sociale. Vuole distinguersi anche dalla CSR perché non conta tanto l'impatto sugli *stakeholders*, quanto quello – da un lato – sulla società in generale e – dall'altro – su gruppi di persone specifici (target delle *policy*). In entrambi i casi gli *stakeholders* non sono così centrali. Secondo la Rockefeller Foundation manca proprio quella struttura abilitante che permetta agli investitori/finanziatori di decidere velocemente e con sicurezza se e su chi investire. Per farlo serve una “misura” e delle “metriche” – indipendenti e oggettive – del valore dell'impatto prodotto dal *business model*, un *rating system* che in un certo senso somigli a quelli della finanza *mainstream*. Uno strumento che in un colpo d'occhio dia le informazioni necessarie.

Viene quindi attribuito il compito a una B-Lab statunitense esperta nella adozione di pratiche CSR che utilizza un sistema chiamato *B Impact Rating System*. Questa competenza risulterà poi essere il problema perché il dispositivo che creerà somiglierà troppo al modello di *accountability* verso gli *stakeholders* e non qualcosa di veramente nuovo e adatto al nuovo *business model*. Questo “oggetto di confine” è strutturato come un menu di valutazione composto da cinque riquadri tematici a cui occorre assegnare un voto: 1) *Environment*; 2) *Employees*; 3) *Community*; 4) *Consumers*; 5) *Leadership*. Ne deriva il *Global Impact Investing Rating System* (GIIRS) che la B-lab sviluppa sia per perseguire lo scopo di certificare altre B-Lab sia per facilitare gli investimenti nel SII. Per farlo crea numerosi incontri con protagonisti della finanza, lavorando su questo “oggetto di confine” che viene annunciato al *Global Impact Investing Network* della *Clinton Global Initiative* del 2011 (si noti come al tempo andasse ancora di moda la globalizzazione). Il *rating system* si basa sulla logica della CSR, misurando l'impatto del *business model* e delle *business operation* soprattutto sugli *stakeholders*. Così però non solo non riesce a catturare un modello di misura davvero differente dalla CSR, ma spinge anche le aziende che vogliono ricevere finanziamenti a conformarsi a quelle misure, generando un effetto mimetico che non agevola l'innovazione. Le conclusioni di Barman sono molto critiche. Attraverso la creazione di questo “oggetto di confine” – il GIIRS – sembra che si sia raggiunto un “consenso” su cosa e come è da valutare qualcosa e su cosa vale davvero nel SII, quando in realtà si tratta di un accordo basato su un fraintendimento relativo alla differenza tra due tipi diversi d'impatto: uno relativo alle *business operations* e uno relativo al *business model*. D'altra parte, proprio questo fraintendimento permette al SII di proseguire nel suo processo di istituzionalizzazione sociale. Ancora una volta si tratta di ambivalenze strategiche e di opportunità contingenti.

In un secondo studio etnografico – una rarità nel campo di ricerca in esame – si mostrano i tentativi di “formattare” il concetto e la pratica di

Social impact in un'azienda che intermedia finanziamenti. Bourgeron (2020) pone la questione in modo molto interessante. Il SII può istituzionalizzarsi solo se si creano “canali di circolazione”, cioè di comunicazione, tra chi possiede capitali e chi ne ha bisogno. Si tratta di canali a doppia circolazione tra investitori istituzionali e imprese che generano impatto, solitamente intermedie da compagnie di management degli *asset* (Fondi di investimento). I primi investono il capitale cercando una remunerazione, mentre le seconde erogano beni e servizi a impatto, estraendone valore sociale: alla fine i due valori devono essere distribuiti alla “società”, ai *target* e agli investitori. I Fondi mediano la relazione dovendo rendicontare della creazione del *blended value*, in particolare dell'impatto sociale. Ma questo, a differenza del guadagno economico, non è un *asset* che possa essere realmente “trasferito” da una parte all'altra. Servono perciò dispositivi sociotecnici per materializzarlo, mostrarlo e convincere tutti che ha un effetto. La difficoltà è chiara se si pensa che il concetto stesso di impatto sociale non è mai stato davvero mai “operationalizzato” in modo univoco, stretto com'è tra almeno due tensioni: 1) la sua misurabilità “qualitativa” vs “quantitativa” e 2) la concezione “commensurabile” o “incommensurabile” dell'impatto con il ritorno economico (si può scambiare impatto con denaro? A quale tasso di interesse? Interesse economico o sociale? etc.). L'Autore ha svolto un tirocinio in un fondo d'intermediazione finanziaria competente nel mercato (di nicchia) dell'*Impact equity*, dove ha potuto svolgere anche la sua ricerca etnografica. Il Fondo deve raccogliere denaro dagli investitori istituzionali e investirlo in imprese “sociali”. Lo fa mediante una specifica *investment strategy*, con durata di cinque anni circa, basata su precisi criteri economici e sociali: 1) piccole aziende con profitti crescenti; 2) che rispettino uno di questi tre criteri, a) impatto via attività sociali, b) impatto via management inclusivo, c) impatto via “esemplarità”, cioè i cui Ceo incarnino una storia esemplare. Per fare business l'intermediario deve prima identificare le imprese finanziabili, poi incontrarle per conoscerle meglio e, infine, proporle agli investitori. Al cuore di questo processo sta la “formattazione” dell'impatto sociale mediante indicatori. Il punto di interesse della ricerca sta nel fatto che l'azienda intermedia studiata ha dovuto trasformare la sua definizione d'impatto da qualitativa e incommensurabile in una quantitativa e commensurabile, per attrarre più finanziamenti, come la tendenza del mercato ha richiesto nel suo divenire. Come lo ha fatto? Elaborando sia credenze morali che ragionamenti strategici. Il lato morale ha riguardato la volontà di non abbandonare un orientamento qualitativo verso l'impatto, anche perché molti dei membri dell'organizzazione erano per così dire “fuggiti” da occupazioni nel campo della finanza *mainstream*. Non volevano perdere il “significato” profondo del loro operare, sacrificandolo al *business as usual*. D'altra parte, il rilievo da sempre attribuito all'esemplarità della storia sociale delle imprese presentate per gli investimenti, non era più sufficiente per investitori che cercavano

criteri più oggettivi. Da qui il ragionamento strategico: occorre preservare, da un lato, la propria storia ma, allo stesso tempo, cercare una maggiore standardizzazione dell'impatto. Ancora una volta però il risultato appare come un compromesso e non tanto come quanto si vorrebbe una misura oggettiva del valore sociale ed economico del finanziamento.

Le tre semantiche che abbiamo presentato mostrano come – a differenza dalla finanza *mainstream* – i processi di standardizzazione, formattazione, oggettificazione del valore peculiare

di quanto i progetti di SII generano, non è per nulla semplice da ottenere. Ne traggio una visione di insieme piuttosto peculiare. La semantica dell'ibridazione pare troppo avventata, in quanto tende a chiudere la questione troppo presto. Non è sufficiente osservare i continui tentativi di *blending* e d'intreccio tra i valori economici e sociali, etichettando poi il risultato del processo come ibridazione, per determinare qualcosa di realmente chiaro e preciso. L'etichetta omogeneizza troppo i diversi processi osservabili. Inoltre, un ibrido dovrebbe davvero rappresentare qualcosa *sui generis* – un nuovo valore e un nuovo modo di produrlo/valutarlo – mentre quello che si vede è, spesso, una mera modalità di ri-descrizione di due vettori di valore indipendenti da cui non emerge alcun vero e proprio *tertium*. La semantica dell'allineamento, al contrario, pare troppo “timida”. Mantenendosi a un livello di realismo molto alto, osserva le identità e gli interessi di posizione di ogni attore, senza poi riuscire accogliere nessuna vera morfogenesi. Partendo dagli interessi, rimane su quelli. A quel punto l'unica novità può essere una negoziazione riuscita o meno, dove però chi parte da posizioni avvantaggiate non ha poi alcun “interesse” a cambiarle. Ne derivano semplicemente o la presa d'atto che i progetti di SII sono strutturalmente vantaggiosi per qualcuno e svantaggiosi per altri, o la consapevolezza che gli attori nelle posizioni più forti agiscono per mantenerle e rafforzarle. La terza semantica, quella degli “oggetti di confine” ha alcuni vantaggi sulle due precedenti. In primo luogo, è quasi sempre utilizzata per analizzare davvero i processi di negoziazione dei significati. È una euristica che lascia aperti gli spazi per osservare realmente come gli attori provano a tenere insieme i loro interessi con la necessità di costruire un valore comune. In tal senso mi sembra che faccia vedere meglio cosa realmente accade nel *sense making*. In secondo luogo, mostra come l'oggettificazione/formattazione/standardizzazione del nuovo valore, non necessiti affatto di un *thick consensus* bensì di ben più *thin understandings* che permettono agli attori di operare passo per passo, senza dover essere d'accordo su tutto. Chiaramente poi si osserva che, alla fine, c'è molto *misunderstanding* tra di essi e che un vero valore terzo non si è mai davvero generato. Ma questo non impedisce l'operatività del SII.

In sintesi, mi pare che da questa analisi emerga un punto rilevante di cui occorre occuparsi in un prossimo capitolo. Delle tre semantiche analizzate, soltanto l'ultima pare essere in grado di poter mostrare quei processi di

apprendimento che sono necessari per generare un nuovo valore che rappresenti quelli economico e sociale in modo adeguato. Ma è anche quella nettamente meno utilizzata nella ricerca che sembra invece continuare ad esaltarsi con l'ibridazione e a deprimersi con gli allineamenti. Il tema diventa allora quello dell'apprendimento. Come possono attori così diversi che creano una partnership di progetto, oppure un finanziatore e un finanziato che vogliono produrre un impatto sociale che dia profitto economico, uscire dai loro *vested interest* imparando a comunicare in modo innovativo? A mio parere questo è il problema anche di come l'alleanza tra gli attori venga governata. È un tema di *governance*.

Bibliografia di riferimento

- Alijani S., Karyotis C. (2018), *Coping with impact investing objectives. A multi-stakeholder approach*, «Research in International Business and Finance», 47, 2019, pp. 10-17.
- Andersen Akerstrom N., Ports J. (2017), *Il welfare delle potenzialità*, Mimesis, Milano-Udine.
- Arvidson M., Fergus L., McKay S., Moro D. (2013), *Valuing the Social. The Nature and Controversies of Measuring Social Return on Investment*, «Voluntary Sector Review», 4, 1, pp. 3-18.
- Baggio M., Cecchini Manara V., Sacconi L. (2018), *L'impatto della finanza a impatto sociale: uno studio sulla relazione tra strumenti finanziari, forme di governance e motivazioni*, «XII Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale Trento», Iris Network, pp. 1-24.
- Barman E. (2016), *Caring capitalism. The Meaning and Measure of Social Value*, Cambridge University Press, New York.
- Barman E. (2020), *Many a Slip: The Challenge of Impact as a Boundary Object in Social Finance*, «Historical Social Research», 45, 3, pp. 31-52.
- Battilana J. (2018), *Cracking the Organizational Challenge of Pursuing Joint Social and Financial Goals: Social Enterprise as a Laboratory to Understand Hybrid Organizing*, «M@n@gement», 21, 4, pp. 1278-1305.
- Battilana J., Casciaro T. (2012a), *Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change*, «Academy of Management Journal», 55, 2.
- Battilana J., Lee M., Walker J., Dorsey C. (2012b), *In Search of the Hybrid Ideal*, «Stanford Social Innovation Review», Summer, pp. 51-5.
- Battilana J., Lee M. (2014), *Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social Enterprises*, «Academy of Management Annals», 8, 1, pp. 397-441.
- Battilana J., Besharov M., Mitzinneck B. (2017), "On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research", in, Greenwood R., Oliver C., Lawrence T.B., Meyer R.E. (eds), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* 2nd ed. SAGE, Thousand Oaks, CA, pp., 128-162.

- Bengo I., Borrello A., Chiodo V. (2021) *Preserving the Integrity of Social Impact Investing: Towards a Distinctive Implementation Strategy*, «Sustainability», 13, 2852.
- Bengo I., Chiodo V., Tosi V. (2020), *Measuring a Blended Performance: Managerial Insights from the Field of Impact Entrepreneurship*, in <https://www.tiresia.polimi.it/measuring-a-blended-performance-managerial-insights-from-the-field-of-impact-entrepreneurship/>
- Boltanski L., Chiappello E. (1999), *Il nuovo spirito del capitalismo*, Mimesis, Milano-Udine.
- Bourgeron T. (2020), *Constructing the Double Circulation of Capital and “Social Impact”*: An Ethnographic Study of a French Impact Investment Fund, «Historical Social Research», 45, 3, pp. 117-139.
- Brandenburger A., Nalebuff B. (1996), *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation*, Harvard Business Press, Cambridge, UK.
- Bruneel J. et al. (2017), *Benefit of the Doubt Performance Measurement of Social Enterprises: Mission Lock.in or Drift?*, «Academy of Management Proceedings», 1.
- Busch T., Bruce-Clark P., Derwall J., Eccles R., Hebb T., Hoepner A., Klein C., Krueger P., Paetzold F., Scholtens B. (2021), *Impact Investments: A Call for (Re)Orientation*, «SN Business Economics», 1, pp.1-13.
- Castellas E.I-P, Ormiston J., Findlay S. (2018), *Financing Social Entrepreneurship: The Role of Impact Investment in Shaping Social Enterprise*, «Australian Social Entrepreneurship Journal», 14, pp. 130-155.
- Cetindamar D., Ozkazanc-Pan B. (2017), *Assessing mission drift at venture capital impact investor*, «Business Ethics. A European Review», 26, 3, pp. 257-270.
- Del Giudice A., Migliavacca M. (2018), *Social Impact Bonds and Institutional Investors: An Empirical Analysis of a Complicated Relationship*, «Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly», 48, 1, pp. 50-70.
- Findlay S., Moran M. (2019) *Purpose-washing of Impact Investing Funds: Motivations, Occurrence and Prevention*, «Social Responsibility Journal», 15, pp. 853-873.
- Giacomantonio C. (2017), *Grant-Maximizing but not Money-Making: A Simple Decision-Tree Analysis for Social Impact Bonds*, «Journal of Social Entrepreneurship», 8, 1, pp. 47-66
- Gustafsson-Wright E., Gardiner S. (2016), “Using Impact Bond to Achieve Early Childhood Development Outcomes”, *Low-and-Middle-Income Countries*, Brooking Institutes, Washington.
- Karpik L. (2010), *Valuing the unique: The Economics of Singularities*, Princeton University Press, Princeton.
- Kent D., Dacin M.T. (2013), *Bankers at the gate: microfinance and the high cost of borrowed logics*, «Journal of Business Venturing», 28, 6, pp. 759-773.
- Koliba C., Zia A. (2011) *Accountability in Governance Networks: An Assessment of Public, Private, and Nonprofit Emergency Management Practices Following Hurricane Katrina*, «Public Administration Review», March-April, pp. 2010-2020.

- Lall S. (2019) *From Legitimacy to Learning: How Impact Measurement Perceptions and Practices Evolve in Social Enterprise–Social Finance Organisation Relationships*, «Voluntas», 30, pp. 562-577.
- Luhmann N. (1990), *Sistemi sociali*, il Mulino, Bologna.
- Luhmann N. (2013a), *Theory of Society. Vol. 1*, Stanford, Stanford University Press.
- Luhmann N. (2013b), *Theory of Society. Vol. 2*, Stanford, Stanford University Press.
- Luhmann N. (2021), *Comunicazione ecologica*, FrancoAngeli, Milano.
- Luhmann N. (2020), *L'economia della società*, FrancoAngeli, Milano.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, «American Journal of Sociology», 83, 2, pp. 340-363
- Millner R., Meyer M. (2022), *Collaborative Governance in Social Impact Bonds: Aligning Interests Within Divergent Accountabilities?*, «Public Management Review», 24, 5, pp. 729-75.
- Milne M.J., Gray R. (2012), *W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting*, «Journal of Business Ethics», 118, 1, pp. 13-29.
- Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., Goodspeed T. (2012) *A Guide to Social Return on Investment*, The SROI Network, Lothian.
- Ormiston J., Moran M., Castellas E.I., Tomkinson E. (2020), *Everybody Wins? A Discourse Analysis of Competing Stakeholder Expectations in Social Impact Bonds*, «Public money and Management», 40, 3, pp. 237-246.
- Prandini R. (2013), *The Future of Societal Constitutionalism in the Age of Acceleration*, «Indiana Journal of Global Legal Studies», 20, 2, pp. 731-776.
- Prandini R., Orlandini M. (2015), *Personalizzazione vs individualizzazione dei servizi di welfare: fasi, attori e governance di una semantica emergente*, «Studi di Sociologia», 4, pp. 353-373.
- Sacconi L. (2022), *Discorsi sull'impresa sociale. Borzaga e Sacconi a confronto*, «Rivista Impresa sociale», 4.
- Star S.L., Griesemer J.R. (1989), *Institutional Ecology, "Translation" and Boundary Objects: Amateur and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39*, «Social Study of Science», 19, pp. 387-420.
- Staw B.M. (1981), *The Escalation of Commitment to a Course of Action*, «Academy of Management Review», 6, 4, pp. 577-587.
- Viviani J.-L., Maurel C. (2019), *Performance of Impact Investing: A Value Creation Approach*, «Research in International Business and Finance», 47, pp. 31-39.