

# Verso (Eco)Sistemi di Innovazione Sociale

Un percorso di capacity building

a cura di  
Giulio Ecchia, Giulia Ganugi,  
Riccardo Prandini

**VITE PARALLELE**

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

Collana diretta da Riccardo Prandini



**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

# 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) - **Laura Gherardi** (Università di Parma) - **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).

---

# Verso (Eco)Sistemi di Innovazione Sociale

Un percorso di capacity building

a cura di  
Giulio Ecchia, Giulia Ganugi,  
Riccardo Prandini

**VITE PARALLELE**

---

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

Collana diretta da Riccardo Prandini

---

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

In copertina: Mohit Kumar, *Vista aerea e paesaggio in Australia*  
<https://unsplash.com/it/foto/fotografia-aerea-di-edifici-6M9xiVgkoN0>

Giulio Ecchia, Giulia Ganugi, Riccardo Prandini, *Verso (Eco)Sistemi di Innovazione Sociale. Un percorso di capacity building*,  
Milano: FrancoAngeli, 2024  
Isbn: 9788835167495 (eBook)

La versione digitale del volume è pubblicata in Open Access sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).

Copyright © 2024 Giulio Ecchia, Giulia Ganugi, Riccardo Prandini. Pubblicato da FrancoAngeli srl, Milano, Italia, con il contributo del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Bologna.

L'opera è realizzata con licenza *Creative Commons Attribution 4.0 International license* (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>). Tale licenza consente di condividere ogni parte dell'opera con ogni mezzo di comunicazione, su ogni supporto e in tutti i formati esistenti e sviluppati in futuro.

Consente inoltre di modificare l'opera per qualsiasi scopo, anche commerciale, per tutta la durata della licenza concessa all'autore, purché ogni modifica apportata venga indicata e venga fornito un link alla licenza stessa.

# Indice

<b>Introduzione</b> , di <i>Giulia Ganugi e Giulio Ecchia</i>	pag.	9
<b>1. (Eco)Sistemi per l'innovazione sociale. Ripensarli e governarli in modo "innovativo"</b> , di <i>Riccardo Prandini</i>	»	17
<b>2. Comunicare l'innovazione sociale: riflessioni tra Sociologia e Comunicazione della Scienza</b> , di <i>Giulia Ganugi e Roberta Spada</i>	»	56
<b>3. La VIS come piattaforma di senso per l'innovazione sociale</b> , di <i>Serena Miccolis e Luca De Benedictis</i>	»	69
<b>4. Crisi climatica e migrazioni: per una sensibilizzazione in chiave innovativa</b> , di <i>Pierluigi Musarò, Melissa Moralli e Elena Giacomelli</i>	»	84
<b>5. Innovazione sociale e transizione ecologica: il caso delle comunità energetiche</b> , di <i>Marta Bonetti e Matteo Villa</i>	»	99
<b>6. Innovazione sociale nel sistema alimentare: il caso delle reti di cibo alternative</b> , di <i>Sara Chinaglia</i>	»	112
<b>7. Le imprese di comunità come nuova forma di azione civica</b> , di <i>Cristina Burini e Giulia Ganugi</i>	»	125

<b>8. L'innovazione sociale in sanità tra epidemiologia popolare e metodi creativi</b> , di <i>Antonio Maturo e Veronica Moretti</i>	pag.	138
<b>9. L'innovazione socio-territoriale in un contesto di crisi sanitaria: il caso studio dell'assistenza agli anziani in tre aree interne italiane</b> , di <i>Marco Alberio e Rebecca Plachesi</i>	»	153
<b>10. Ecosistemi per l'incubazione inclusiva</b> , di <i>Chiara Davalli, Kristina Mancinone e Marina Sarli</i>	»	173
<b>11. Verso un approccio sociotecnico ai gemelli digitali urbani: il caso di Bologna</b> , di <i>Elenia Formia, Danila Longo e Stefania Paolazzi</i>	»	186
<b>12. Innovazione sociale e stili di vita sostenibili. Lo sviluppo di una app come strumento di promozione di child-caring</b> , di <i>Gianluca Maestri</i>	»	197
<b>13. Qualche riflessione iniziale su come progettare un Centro di Competenza Nazionale: verso un Capacity Building sperimentale</b> , di <i>Riccardo Prandini e Giulia Ganugi</i>	»	212

L'Enciclopedia Treccani riporta questa definizione di "ecosistema": «Unità funzionale fondamentale in ecologia: è l'insieme degli organismi viventi e delle sostanze non viventi con le quali i primi stabiliscono uno scambio di materiali e di energia, in un'area delimitata, per es. un lago, un prato, un bosco ecc. Nell'ambito di un ecosistema, il complesso ecologico in cui vive una determinata specie animale o vegetale, o una particolare associazione di specie, viene definito biotopo; il complesso degli organismi (vegetali, animali ecc.) che occupano un determinato spazio biota (...). Quasi sempre gli ecosistemi sono sistemi aperti, che hanno scambi più o meno intensi di materiali e di energia con altri ecosistemi».

La definizione e la "scienza" degli ecosistemi si sviluppa, a partire dagli anni Trenta del secolo scorso, sulla scorta delle grandi scoperte e teorie evoluzioniste e biologiche per poi trovare una definitiva elaborazione quando vengono raffinate le teorie dei sistemi e della cibernetica. Come tutti i concetti "olistici" e di "sintesi", anche quello di ecosistema è fortemente utilizzabile per compensare quelle analiticità osservative che vengono a mancare all'aumentare delle variabili del sistema osservato. Aumento della complessità analitica e i concetti di sintesi sembrano andare sempre molto d'accordo: se la prima procede al procedere della conoscenza, i secondi la accompagnano per poter "maneggiare" campi d'osservazione sempre più intrasparenti e opachi. Nelle scienze naturali un "ecosistema" presenta in un solo "colpo d'occhio" la presenza di popolazioni diverse di viventi che competono (o meno) per risorse scarse (o meno) generando, mediante circoli di feed-back, nuove risorse, consumandone altre, scambiando materiali di diverso ordine e generando equilibri di vario tipo. Tutto ciò entro una osservazione abbastanza chiara dei confini (analitici) che delimitano e determinano l'ecosistema stesso ed entro una metateoria "evolutiva" che a sua volta compensa le analisi rispetto a tutta la chiarezza che manca.

Le scienze sociali che non possono utilizzare il metodo sperimentale puro spesso utilizzano concetti di quelle naturali perché, oltre a puntellare la loro legittimazione scientifica sempre traballante, hanno come oggetto la società (nelle sue diverse declinazioni) che è per definizione un sistema ultra-complesso. In questo passaggio tra scienze, però, non viene a crearsi una vera trans-disciplinarietà, bensì un più modesto scambio metaforico che genera simbolismi. Nel caso in esame, il concetto di "ecosistema" va a "simbolizzare" la possibilità d'analizzare quei rapporti tra attori diversi, le loro interazioni e i feedback, con gli effetti "emergenti" del caso, che dovrebbero qualificare un campo d'azione ben definito. Se a ciò si aggiunge che il concetto viene connotato quasi sempre in termini positivi – come "simbolo" di una raggiunta (o raggiungibile) unità d'azione e d'intenti tra attori diversi – allora se ne comprende il grande successo, direi quasi l'effetto "moda". In buona sostanza dire "ecosistema" significa solamente dire che esiste una unità di differenze: è possibile un campo d'azione complesso che preserva le diversità mentre raggiunge un obiettivo comune, potenziando simultaneamente l'unità-e-le-sue-parti. Analisi più precise, però, mostrano quasi sempre che questa allettante "semplicità del complesso" è fittizia. Hypotheses fingo! Non a caso il

dibattito contemporaneo è pieno di ricerche fortemente critiche del concetto di ecosistema. Ma questo profluvio di criticità non riesce a smorzare l'utilizzo del termine, soprattutto ai confini della scienza, laddove il policy making complesso, le strategie industriali, i piani di sviluppo territoriali, devono comunque presentarsi come possibili, se non probabili. Questa asimmetria, tra necessità metodologiche scientifiche e necessità di comunicazione sociale, è notevole e mostra, ancora una volta, come le scienze (soprattutto quelle sociali) procedano quasi mai per accumulazione di sapere e per la "selezione" delle teorie migliori: neppure si sviluppano per i famosi cambi di paradigma auto-sostitutivi (nell'ultimo lustro ne abbiamo contati a decine! Ogni scienziato alla ricerca di un po' di visibilità scrive di cambi di paradigma, per non dire dei politici e degli "esperti"). In realtà molte teorie coesistono, spesso senza neppure conoscersi, e descrivono la realtà in modi diversi, spesso non incompatibili, ma neppure comparabili. Alcune teorie resistono a una critica corrosiva e "frontale", non per la loro scientificità, bensì per quando aiutano a immaginare un futuro diverso. Sono teorie e concetti approssimativi che però "appresentano" qualcosa che la comunità scientifica non vuole lasciar perdere, seppure non sia scientificamente chiaro e preciso "cosa". Appresentano un "senso" di progresso e di miglioramento che orienta all'azione e compensa – con un effetto di "moralizzazione" e di apertura al futuro – ciò che la scienza con i suoi metodi ed analisi "chiari e precisi" non può (ancora?) dare. Non vi è dubbio che si tratti di una fenomenologia scientifica notevolissima. Si potrebbe anche dire che la scienza non procede mai solo per successive "cognizioni", ma anche per progressive "catessi". Il sapere progredisce insieme al potere, al dovere e al volere... e forse non è un difetto, bensì una normale e produttiva dialettica senza sintesi.

# *Introduzione*

di *Giulia Ganugi e Giulio Ecchia*

## **1. Oltre l’Innovazione Sociale**

L’ennesimo volume su Innovazione Sociale? Possiamo immaginare questa domanda scorrere tra i pensieri di chi ha appena iniziato a sfogliare il libro. Allora proviamo a rispondere subito. Sì, in parte è un nuovo volume su Innovazione Sociale, perché il contenuto di queste pagine riguarda pratiche e processi – sociali, politici, giuridici ed economici – innovativi. Ma in realtà non è solo questo, perché rappresenta anche il tentativo di ampliare lo sguardo e riflettere sull’interconnessione di tali pratiche e processi con tutti quegli elementi che direttamente o indirettamente ne possono influenzare la progettazione, l’implementazione, la diffusione e la sostenibilità nel tempo. Come dice il titolo, quindi, riflettere sugli Ecosistemi di Innovazione Sociale.

A questo punto, l’introduzione dovrebbe continuare nel più classico dei modi, presentando il tema e fornendo una base definitoria – sia di Innovazione Sociale sia di Ecosistema – che serva come fondamenta allo sviluppo del libro. In questo caso, invece, non daremo nessuna definizione, perché i capitoli ne sono zeppi: abbiamo volontariamente scelto di lasciare la libertà agli autori e alle autrici di utilizzare l’approccio all’Innovazione Sociale che preferissero. Ognuno di loro inquadra le proprie riflessioni, dando un’iniziale definizione di Innovazione Sociale e ponendole in relazione con studi e ricerche precedenti. D’altronde scrivere di Innovazione Sociale ormai è, allo stesso tempo, estremamente facile ed estremamente difficile per lo stesso motivo: la quantità di materiale sul tema è esorbitante. È facile, perché si trova sempre e comunque un punto di accesso al campo, un articolo o un libro a cui collegarsi, una revisione della letteratura già pubblicata da riportare in bibliografia. Difficile, perché – come per tutte le questioni complesse – farne un quadro generale ma sintetico, che tenga conto di tutte le posizioni e di tutte le voci, è praticamente impossibile (se considerati gli spazi e i tempi di scrittura con cui negoziare).

Inoltre, esistono già alcuni lavori che ricostruiscono la storia del concetto di Innovazione Sociale o che ne organizzano revisioni della letteratura. Nel primo caso, un punto di riferimento utile è il documento della Commissione

Europea dal titolo “*Social Innovation as a Trigger for Transformations*” (Moulaert et al., 2017). Ne esiste anche una versione italiana, rilavorata e più breve, pubblicata sulla rivista «Sociologia e Politiche Sociali» (Moulaert et al., 2018). All’interno è possibile trovare una prospettiva storica dello sviluppo di Innovazione Sociale e un contributo sul suo ruolo nella ricerca e nel disegno delle politiche. Se invece si preferisce ragionare sui processi culturali coinvolti nell’Innovazione Sociale, allora il libro *L’ABC dell’innovazione sociale* di Moralli (2022) offre un buon punto di partenza. Per quanto riguarda revisioni della letteratura, in forma di *scoping o systematic review*, ne segnaliamo due, consapevoli che potrebbero esserne altre (Silveira e Zilber, 2017; Bataglin e Kruglianskas, 2022). Infine, sottolineiamo l’importanza di leggere criticamente tutti i lavori prodotti su Innovazione Sociale e di chiedersi quali siano i loro limiti e perché non si riesca a fare sintesi. A questo scopo, rimandiamo all’articolo *Controversies in social innovation research* (Abad e Ezponda, 2021), che analizza quattro criticità, afferenti a questioni ontologiche, teoriche, metodologiche e politico-ideologiche legate al concetto.

Come curatori, ci limitiamo a questi riferimenti, rimandando ai singoli capitoli per altri lavori, che mettono in relazione l’Innovazione Sociale con vari temi e questioni, tra cui l’economia sociale, le trasformazioni di governance, i movimenti sociali e i processi partecipativi, la sanità, la transizione ecologica e l’innovazione tecnologica (si veda la prossima sezione, per una descrizione più accurata della struttura del volume). Anche per quanto riguarda, invece, la definizione di Ecosistemi non ci dilunghiamo qui e rimandiamo al primo capitolo, dove Prandini propone una ricostruzione dell’uso del termine e una sua interpretazione attraverso la lente della teoria dei sistemi.

## 2. Il progetto SEED

Sfruttiamo allora queste pagine per condividere l’origine di questo volume e descrivere in breve il progetto da cui trae linfa. Il suo nome è SEED: Social innovation EcosystEm Development<sup>1</sup>. È uno dei sei progetti supportati dalla Commissione Europea per costituire Centri di Competenza Nazionali (CCN), progettati e sviluppati per diffondere l’Innovazione Sociale in Europa. Tra maggio 2021 e maggio 2023, organizzazioni pubbliche e di terzo settore, centri di ricerca e dirigenti europei hanno dunque collaborato con questo obiettivo. SEED è stato finanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) e in particolare dal programma per l’occupazione e l’innovazione

---

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni sul progetto, si veda: <https://www.seedeuproject.eu/> (ultimo accesso 11/06/2024).

sociale (Employment and Social Innovation programme – EaSI<sup>2</sup>), predisposto per promuovere l’occupazione, garantendo allo stesso tempo una protezione sociale adeguata e dignitosa, combattendo l’esclusione sociale e migliorando anche le condizioni stesse di lavoro.

Nello specifico, il progetto SEED ha interessato l’Italia, la Grecia, la Romania e la Slovenia, coinvolgendo in ogni paese ricercatori, funzionari pubblici e operatori sociali per lavorare collaborativamente allo sviluppo di spazi pubblici e accessibili (i CCN appunto), che diventassero capaci di valorizzare le risorse europee destinate all’innovazione sociale e alla risposta a bisogni societari, in base alle specificità di ogni singolo paese. Per questo motivo, gli obiettivi nazionali dei quattro paesi sono stati leggermente diversi, seppure lavorando essi in sinergia e con la stessa metodologia. La Slovenia ha puntato a promuovere la cultura dell’Innovazione Sociale Digitale; la Grecia ha mirato a favorire il riconoscimento delle Innovazioni Sociali nate da movimenti sociali, cittadini e Terzo Settore e la loro istituzionalizzazione; la Romania ha teso a utilizzare l’Innovazione Sociale per lo sviluppo di comunità locali.

L’Italia – su cui ora ci concentriamo – ha invece voluto promuovere l’Innovazione Sociale come scintilla per stimolare l’innovazione nel/del settore pubblico. I partner coinvolti nel progetto e guidati dal capofila Comune di Torino sono stati chiamati a ideare un laboratorio per lo sviluppo di politiche pubbliche (Policy Design Lab), in modo da sperimentare risposte ai bisogni della popolazione riducendo l’abituale distanza tra la progettazione e l’implementazione delle politiche e favorendo, all’opposto, una migliore prefigurazione degli impatti delle politiche sugli ecosistemi delle città italiane.

Concretamente, il progetto si è articolato in varie fasi, a partire da un’iniziale mappatura delle Innovazioni Sociali nei quattro paesi coinvolti, per poi concentrarsi sulla fase più sperimentale di sviluppo dei CCN e concludersi con un percorso di capacity building e la stesura delle quattro agende nazionali per l’implementazione e il mantenimento dei CCN<sup>3</sup>. La fase da cui l’idea di questo libro è nata è quella del capacity building. Il percorso è stato progettato e erogato per favorire sempre più – in tutti e quattro i paesi – l’integrazione dell’Innovazione Sociale nel discorso pubblico e politico, anche diffondendo il lavoro che si stava facendo per la creazione dei CCN e di una cassetta degli attrezzi a disposizione dei decisori politici e degli operatori sociali<sup>4</sup>. Il percorso è stato suddiviso in due canali – internazionale e nazionale – e si è affidato alle competenze e conoscenze dei membri del consorzio

---

<sup>2</sup> Per maggiori informazioni sul programma, si veda: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/esf-direct-easi> (ultimo accesso 11/06/2024).

<sup>3</sup> Sul sito del progetto, è possibile visionare e scaricare tutti i report di ricerca (*deliverables*) e le riflessioni scaturite da queste fasi: <https://www.seedeuproject.eu/learning-repository/seed-deliverables/> (ultimo accesso 11/06/2024).

<sup>4</sup> Si veda la toolbox sul sito del progetto: [toolbox: https://www.seedeuproject.eu/learning-repository/toolbox/](https://www.seedeuproject.eu/learning-repository/toolbox/) (ultimo accesso 11/06/2024).

e dei partner del progetto. Il canale nazionale ha preso quattro forme diverse in ognuno dei paesi ed è stato portato avanti nella lingua madre del paese. Il canale nazionale si è svolto invece in inglese e online, in modo che potesse accedere una platea molto più vasta e non limitata ai quattro paesi coinvolti in SEED.

Come gruppo di lavoro dell'Università di Bologna<sup>5</sup>, insieme a quello del Politecnico di Milano, abbiamo avuto l'opportunità di dare forma al capacity building internazionale. Il programma si è suddiviso in undici sessioni, volte a supportare la comprensione e la diffusione degli ecosistemi di innovazione sociale e la loro implementazione. Le sessioni si sono tenute da settembre 2022 ad aprile 2023 e hanno affrontato sei tematiche principali: il co-design e la co-produzione; i modelli di business e le nuove forme di imprenditorialità; le politiche di innovazione sociale; la valutazione e il monitoraggio dell'Innovazione Sociale; i finanziamenti a supporto dell'Innovazione Sociale; l'Innovazione Sociale digitale.

Avendo preparato e poi assistito a tutti i webinar del programma, abbiamo potuto renderci conto della ricchezza di riflessioni ed esperienze scambiate in quella sede e abbiamo ritenuto doveroso provare a lasciarne traccia.

### 3. La struttura

Nasce così questo libro, con l'idea di analizzare pratiche e processi – principalmente sociali, ma anche politici, economici e digitali – coinvolti nello sviluppo di ecosistemi di Innovazione Sociale. L'obiettivo è quello di andare oltre il concetto di Innovazione Sociale e assumere una prospettiva più ampia, sia nell'analisi sociologica sia nel disegno politico e nell'operatività dei settori che si occupano di rispondere alle sfide sociali a cui è soggetta la popolazione. Ogni capitolo si concentra su un aspetto specifico, ad esempio il termine “ecosistema” o la comunicazione dell'innovazione sociale, oppure su uno studio di caso, inquadrandone l'analisi in una breve revisione della letteratura e poi procedendo a riflettere su quali competenze (nell'ottica di un capacity building scritto), e sviluppate da quali attori, risultano favorevoli alla generazione di ecosistemi territoriali di innovazione sociale.

Il primo capitolo funge da quadro più ampio, perché non si focalizza su progetti o casi specifici ma, come anticipato, propone un'analisi del termine “ecosistema”, ragionando in modo critico su come è stato usato finora, su

---

<sup>5</sup> Giulio Ecchia è stato responsabile scientifico e Giulia Ganugi l'assegnista di ricerca del progetto. All'interno dell'ateneo, sono stati poi coinvolti altri dipartimenti nelle persone di Riccardo Prandini e Rosa Mulè (Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali), Pierluigi Musarò e Antonio Maturo (Dipartimento di Sociologia e Diritto dell'Economia), Roberta Paltrinieri e Daniele Donati (Dipartimento delle Arti), Daniela Bolzani e Giuseppe Torluccio (Dipartimento di Scienze Aziendali) e Patrizia Battilani (Dipartimento di Scienze Economiche).

come invece avrebbe senso utilizzarlo d'ora in avanti e proponendo una sua interpretazione attraverso la lente della teoria dei sistemi, utile anche per pensare a una governance di tali ecosistemi. Anche il secondo caso non si concentra su un progetto da analizzare ma rappresenta il tentativo interdisciplinare di ragionare sulla comunicazione dell'Innovazione Sociale, interpretata come una pratica sociale di rottura, che potenzialmente può portare cambiamento sociale. In particolare, le autrici prendono in esame due tipi di comunicazione: la comunicazione sociale, ad opera degli attori che in prima persona generano innovazione sociale, e la comunicazione scientifica delle scienze sociali, ad opera degli attori che invece si occupano di studiare le innovazioni sociali. Il terzo capitolo, pur utilizzando due studi di caso per esemplificare quanto proposto, tratta anch'esso un tema utile per chiunque si occupi di innovazione sociale in qualunque settore: la valutazione di impatto sociale. L'approccio utilizzato da Miccolis e De Benedictis è quello dell'Economia Civile, che definisce l'impatto come l'insieme delle trasformazioni sostenibili integralmente di lungo periodo che le azioni degli ecosistemi relazionali (costituiti dalle comunità di riferimento e dalle organizzazioni), e i cambiamenti da queste influenzati, contribuiscono a generare per i contesti di riferimento, ovvero al contempo a livello di persone ('micro'), organizzazioni ('meso') e policy ('macro'). In quest'ottica, la valutazione di impatto sociale viene intesa dagli autori come una pratica di creazione e restituzione di senso, sia nella sua accezione di direzione che di significato.

Dal quarto capitolo in poi, si susseguono analisi di progetti e casi specifici che intrecciano l'Innovazione Sociale con prospettive diverse. Nonostante la loro eterogeneità, è interessante notare da quante angolazioni sia possibile osservare il tema degli ecosistemi e quante sfaccettature restituiscano le analisi proposte dagli autori. Musarò, Moralli e Giacomelli (capitolo 4) si concentrano sul ruolo che l'innovazione sociale ha nell'agire sugli aspetti simbolici e narrativi di temi molto dibattuti e polarizzati, come la crisi climatica e la migrazione. Il quinto capitolo rimane in tema di ecologia e presenta il fenomeno delle Comunità Energetiche Rinnovabili, già indicate in letteratura come strumento efficace per una transizione ecologica giusta, in grado di migliorare l'inclusione sociale. Bonetti e Villa ragionano, in particolare, su potenziali modelli di governance esistenti in queste comunità in termini di ruoli degli attori e processi attuati sui territori.

Si prosegue con il capitolo di Chinaglia che analizza un altro tipo di trasformazione sociale ed economica, quella degli *Alternative Food Networks*, o reti di cibo alternative, nate come possibile risposta alle sfide della sostenibilità ambientale, sicurezza alimentare ed equità sociale. Come fa notare l'autrice, ripensare il sistema alimentare attuale richiede una serie di innovazioni e trasformazioni che coinvolgano tutte le sue fasi, dalla produzione del cibo alla sua distribuzione e poi consumo. L'esperienza di Campi Aperti viene dunque utilizzata per riflettere su quali elementi (e competenze) di

governance siano necessari per implementare tali innovazioni. Il settimo capitolo, scritto da Burini e Ganugi, è dedicato a un'ulteriore forma innovativa di comunità e collaborazione: le imprese di comunità. Il loro sviluppo è recente e i contributi scientifici relativi sono ancora pochi. Le autrici propongono di ragionarci utilizzando la lente dell'azione civica e passando oltre quella della cittadinanza attiva, ormai inappropriata.

Seguono due capitoli che hanno come cornice il settore sociosanitario. Maturo e Moretti, infatti, nel capitolo 8, propongono un'analisi delle pratiche di innovazione sociale in sanità: da un lato soffermandosi su concetti – e relative pratiche – come l'epidemiologia popolare e la biosocialità; dall'altro lato, mostrando l'innovazione nelle competenze dei professionisti sanitari portata dai metodi creativi per la ricerca sociale. Alberio e Plachesi, invece, nel capitolo 9, guardano alle sfide affrontate dalla popolazione anziana durante la pandemia da Covid-19 e alla eventuale innovatività delle relative risposte offerte da una molteplicità di stakeholder in aree interne del territorio italiano.

Il libro continua, poi, con una tripletta di capitoli che affronta la tematica della tecnologia e del digitale in tre settori diversi. Davalli, Mancinone e Sarli (capitolo 10) analizzano il ruolo di incubatori, acceleratori, parchi tecnologici e scientifici nel supportare l'imprenditoria a impatto sociale; Formia, Longo e Paolazzi (capitolo 11) presentano il caso del gemello digitale della Città di Bologna per ragionare sull'utilizzo di dati e conoscenze diffuse all'interno di processi decisionali pubblici per potenziare la capacità delle amministrazioni locali di rispondere ai bisogni della popolazione; Maestri (capitolo 12), infine, si concentra sui processi collaborativi tra professionisti di diverse organizzazioni, decisori politici, cittadini, aziende private e Enti di Terzo Settore, coinvolti nello sviluppo di un'app sperimentale per smartphone con l'obiettivo di prevenire il sovrappeso e l'obesità infantile.

Infine, l'ultimo capitolo funge da conclusioni del libro. Non si limita, però, a riprendere gli stimoli emersi sia dal progetto SEED nel suo complesso sia dal percorso di capacity building; ma prova, allo stesso tempo, a rilanciare la discussione per proseguire la progettazione e l'implementazione del Centro di Competenza Nazionale in Italia. Prospetta, infatti, tre possibili euristiche e modelli di governance per la sua gestione, sottolineando anche l'importanza di un monitoraggio continuo delle sue attività. Se, dunque, abbiamo aperto questa introduzione spiegando l'intento di andare oltre l'Innovazione Sociale e allargare piuttosto la prospettiva agli Ecosistemi di Innovazione Sociale, la concludiamo chiarendo nuovamente che i casi presentati nei singoli capitoli servono a raccogliere e poi astrarre le competenze, in termini di capacità, possibilità e potenzialità, degli attori e dei territori.

## Bibliografia di riferimento

- Abad A.G., Ezponda A.G. (2021), *Controversies in social innovation research*, *Innovation*, «The European Journal of Social Science Research», 35, 2: 224-244.
- Bataglin J.C., Kruglianskas I. (2022), *Social Innovation: Field Analysis and Gaps for Future Research*, «Sustainability», 14, 1153.
- Moralli M. (2022), *L'ABC dell'innovazione sociale. Tra sostenibilità, creatività e sviluppo*, Bologna University Press, Bologna.
- Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D., Leubolt B. (2017), *Social Innovation as a Trigger for Transformations. The Role of Research*, Unione Europea, Lussemburgo.
- Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D., Leubolt B., Ganugi G. (2018), *Innovazione sociale. Una scintilla per innescare processi trasformativi*, «Sociologia e Politiche Sociali», 21, 2: 11-49.
- Silveira F.F., Zilber S.N. (2017), *Is social innovation about innovation? A bibliometric study identifying the main authors, citations and co-citations over 20 years*, «International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management», 21, 6: 459-484.



# *1. (Eco)Sistemi per l'innovazione sociale. Ripensarli e governarli in modo “innovativo”*

di *Riccardo Prandini*

## **1. Ecosistema per l'innovazione: un concetto “panoramico” a forte impatto comunicativo**

Da almeno un ventennio circola una letteratura scientifica dedicata agli “ecosistemi” (Gomes *et al.*, 2018; Pel *et al.*, 2019) (anche, ma non solo, per l'innovazione “sociale”)<sup>1</sup>. Il termine era stato incubato (lungamente) dalle classiche e seminali analisi sullo sviluppo dell'imprenditoria originate, prima, dal lavoro di Alfred Marshall (nei *Principi di economia* del 1890) dedicato ai distretti industriali e alle loro misteriose “atmosfera” e, poi, da una serie di studi teorici ed empirici in prevalenza, ma non solo, di stampo economico (Durst e Poutanen, 2013; Mason e Brown, 2014). Notevole fu la scuola italiana specializzata nello studio dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali (guidata da Brusco e Becattini).

Quasi da subito, però, l'introduzione del termine ha coinciso con un dibattito critico molto serrato che ha rilevato la mancanza di chiarezza e di precisione del concetto – basicamente una metafora tratta dalle scienze naturali (dall'ecologia) – fino al dichiararne la totale inutilità e ridondanza (Oh *et al.*, 2016)<sup>2</sup>. Purtuttavia, e si tratta di un fatto rilevante, il termine ha

---

<sup>1</sup> D'ora in poi IS. Il riferimento degli ecosistemi al tema della “innovazione” non semplifica, bensì complica, la riflessione. Di fatto il termine “innovazione” non specifica a che cosa ci si riferisca. Spesso è dato per scontato si tratti di tecnologie e di dipartimenti R&I, ma ciò limiterebbe molto il riferimento empirico. D'altra parte, anche il concetto di innovazione sociale – così come circola da tempo nella letteratura – rende chiaro solo che non vi è molta chiarezza e condivisione terminologica tra gli scienziati sociali. È esperienza di chiunque lavori sul tema leggere, sempre e all'inizio dei saggi, che non vi è una definizione condivisa di IS per poi passare all'ennesima proposta definitoria. Per una introduzione (molto “orientata”) al tema si veda, comunque: Moulaert e MacCallum (2019).

<sup>2</sup> Il dibattito critico sul concetto degli ecosistemi socioeconomici è molto sviluppato, ma anche molto ridondante: quasi un esercizio di stile, spinto dalla moda delle *Literature Review*. Si veda come esempio: Granstrand e Holgersson (2020) che però lavorano sul tema della innovazione in generale e non sociale. Anche il sottoinsieme della letteratura dedicata specificamente agli ecosistemi per l'innovazione, segue una logica simile. Questo saggio non vuole

continuato a circolare e influenzare la comunicazione politica – a livelli diversi: locale, regionale, nazionale ed internazionale (EC, 2014; 2015; 2016; 2020; Oecd/EC, 2017; Oecd, 2021)<sup>3</sup>. Evidentemente la sua capacità di rappresentare l’insieme dei sistemi (organizzazioni/attori sociali) “insieme” al loro ambiente sociale (abilitante o meno) – in un solo colpo d’occhio, panoramicamente – svolge una funzione cognitiva e comunicativa estremamente utile per informare e orientare i diversi pubblici di riferimento, specialmente quelle dei *policymakers*. Questa tendenza sembra progredire insieme a una crescente disillusione sulle sorti “magnifiche e progressive” della globalizzazione, con conseguente riscoperta dei territori e del locale (Latour, 2021). Comunicare che occorre sviluppare ecosistemi, significa responsabilizzare tutti gli attori e quindi pensare olisticamente uno spazio, senza scivolare nelle astrattezze della globalizzazione.

Si tratta di una speciale stenografia che, nel momento in cui viene comunicata e tipologizzata, svolge una funzione di assicurazione e impegno sociopolitico: lavoreremo per costruire un contesto complesso con responsabilità territoriale in cui ciascuno e tutti prospereranno e innoveranno (per il bene comune)<sup>4</sup>! Ecosistema rimanda dunque – e in estrema sintesi – alla presenza di un sistema complesso, composta da diversi attori.

In questo saggio vorrei sviluppare, come sociologo, una diversa – ma spero costruttiva – riflessione critica. Questo il punto argomentativo che svolgo. Il concetto di ecosistema viene forgiato nelle scienze naturali come critica a un tipo d’osservazione limitante utilizzando però una teoria sistemica (coeva) altrettanto limitata che – paradossalmente – lo rende inutile (e continua a renderlo inutile ancora, almeno in termini logico-teoretici). Oggi, dopo l’elaborazione di una cibernetica di secondo ordine – che ha generato teorie sistemiche basate (tra l’altro) sui concetti di autopoiesi e autoreferenza, chiusura operativa e apertura cognitiva (Bocchi e Ceruti, 1985) – abbiamo invece a disposizione un pensiero più adatto a riconsiderare il problema (Luhmann, 2021). Ne consegue però anche un cambio di prospettiva

---

né presentare né discutere tale dibattito, ma si limita a riprenderne le principali critiche per poi tentare una ulteriore riflessione. La bibliografia sarà quindi intenzionalmente ridotta al minimo indispensabile (e alle bibliografie presenti in quei saggi, di cui molti sono appunto *literature reviews*).

<sup>3</sup> Di chiaro interesse è l’iniziativa dell’Unione Europea di mappare le “*Social Enterprises and their Ecosystems in Europe*”. La ricerca è stata sviluppata da Euricse e dal *EMES International Research Network* nel 2018-2020. Come si legge nella presentazione: «The deliverables of the present study are 28 updated country reports for EU Member States, 7 baseline country fiches for neighbouring countries participating in the EaSI Programme (Albania, Iceland, Montenegro, North Macedonia, Norway, Serbia and Turkey), and a comparative synthesis report». Per il Report di sintesi: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&furtherPubs=yes&pubId=8274&langId=en&>

<sup>4</sup> Molto interessante, a questo proposito, il sito dedicato della Unione Europea: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems_en)

notevole che pone molti (e ben fondati) dubbi alle attuali semplificazioni. Da questa problematizzazione, nasce poi la necessità di centrare la riflessione su quello che appare come il vero tema: quello della *governance* davvero innovativa di configurazioni sociali sempre più complesse, incerte e diverse, in una parola VUCA - *Volatile, Uncertain, Complex, Ambigue* (Oecd, 2023).

## **2. Ecosistemi (e teoria dei sistemi): utilità (poche) e limiti (molti) del concetto**

La definizione standard di ecosistema – che venne elaborata dalle scienze naturali (scienze biologiche, *in primis*), e in particolare nell’ambito della (nascente) ecologia – è la seguente: un sistema naturale formato da una comunità di organismi viventi e dall’ambiente fisico nel quale essi vivono (in una determinata zona geografica).

È costituito quindi da due componenti e dalla loro relazione: il primo rappresenta gli organismi viventi (comunità biologica o biocenosi) e l’altro l’ambiente fisico (componente abiotica o biotopo) in cui essi vivono (Chapin, 2011a; 2011b). Il termine fu usato, sembra, per la prima volta dallo studioso Arthur Tansley nel 1935 (Willis, 1997). Da notare che venne coniato per osservare il trasferimento di materiali tra gli organismi e il loro ambiente, sullo sfondo di una forte critica all’indicare solo gli organismi come “parti” da analizzare. Un vero e proprio concetto-cerniera che vuole simbolizzare l’unità di una differenza. Per Tansley infatti ogni ente osservato è solo un “isolato” che – in realtà – fa sempre parte di un composto più ampio:

L’intero metodo della scienza, come Levy (1932) ha indicato in modo più convincente, sta nell’isolare mentalmente dei sistemi per l’obiettivo della ricerca, cosicché la serie degli isolati che ne derivano diventa l’oggetto del nostro studio, sia l’isolato il sistema solare, un pianeta, una regione climatica, una comunità di piante o di animali, un organismo individuale, una molecola organica o un atomo. I sistemi che isoliamo mentalmente non sono solo inclusi come parti di composti più ampi, inoltre si sovrappongono e interagiscono l’uno con l’altro. L’isolamento è parzialmente artificiale, ma è il solo modo possibile in cui possiamo procedere» (Tansley, 1935, 299-300)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> «The whole method of science, as H. Levy (1932) has most convincingly pointed out, is to isolate systems mentally for the purposes of study, so that the series of isolates we make become the actual objects of our study, whether the isolate be a solar system, a planet, a climatic region, a plant or animal community, an individual organism, an organic molecule or an atom. Actually, the systems we isolate mentally are not only included as parts of larger ones, but they also overlap, interlock, and interact with one another. The isolation is partly artificial, but is the only possible way in which we can proceed».

Al posto di questo errore epistemico, lo studioso inglese rivendicava invece un'osservazione sistemica della realtà:

Our natural human prejudices force us to consider the organisms (in the sense of the biologist) as the most important parts of these systems, but certainly the inorganic “factors” are also parts: there could be no systems without them, and there is constant interchange of the most various kinds within each system, not only between the organisms but between the organic and the inorganic. These ecosystems, as we may call them, are of the most various kinds and sizes (1935, 299).

Tansley utilizza una teoria dei sistemi che li pensa ancora come delle “totalità” composte da “parti”; queste totalità sono a loro volta parti di sistemi più ampi. Paradossalmente il sistema (osservato) rimane una macro-parte di un “tutto” non osservabile e si rimanda al cosmo per indicare l'ultima Totalità pensabile. L'osservazione si basa sulla distinzione tutto/parti e non ancora su quella sistema/ambiente. Si noti infatti che per Tansley, “ecosistemi” sono le interazioni tra parti organiche e inorganiche. Il prefisso “eco” rimanda solo e ancora a un “corpo/sistema” più grande che include corpi/sistemi più piccoli. In totale continuità con il paradigma scientifico dell'epoca, allo scienziato inglese non rimane che ribadire, come farà poche righe dopo, che *l'ecosistema è un “tutto” (incluso in altre totalità più ampie) con una sua teleonomia specifica: quella dell'equilibrio dinamico stabile. In sintesi, l'effetto è paradossale: un concetto – ecosistema – pensato per indicare l'unità di una differenza, finisce per indicare la differenza di una unità. L'occasione è persa e bisognerà attendere qualche decennio affinché la scienza elabori una nuova teoria dei sistemi.*

Nella critica a quella che indicava come “astinenza sociologica” – l'incapacità della sociologia considerare i suoi impatti sull'ambiente – Niklas Luhmann (il maggiore torico dei “sistemi sociali” del secolo scorso), compendia sinteticamente quell'idea di sistema che non riusciva ancora a concepire il suo ambiente come qualcosa di realmente costitutivo, “esternalizzandolo” ontologicamente come un mero contesto d'azione dei sistemi/organismi:

Con l'aiuto delle ricerche di storia delle idee nel campo semantico di *periéchon*, *continens*, *ambiens*, ambiente, *medium*, si può dimostrare che ciò che noi oggi chiamiamo ambiente nel pensiero greco e medievale era visto come un corpo complessivo (*soma periéchon*) se non addirittura come un cosmo vivente e visibile che assegna a tutto ciò che esso contiene il posto e i limiti che gli spettano. Con ciò s'intendeva la capacità di contenere e di essere contenuto di un corpo piccolo attraverso un corpo grande, mentre il limite non era visto come un'esclusione di possibilità o una limitazione della libertà, bensì come ciò che dà forma, come sostegno e protezione (Luhmann, 2021, 25-26).

Ma, aggiunge Luhmann, tale concezione è ancora fondata su una logica cibernetica di primo ordine, basata sull'idea di "sistemi aperti" di tipo termodinamico che hanno rapporti di scambio (input/output) e che quindi dipendono dall'ambiente, ma che, nonostante ciò, riescono a garantirsi autonomia attraverso un'autoregolazione strutturale. Fu Ludwig von Bertalanffy, biologo, a elaborare questi concetti ponendoli alla base di ciò che da allora viene chiamata "teoria generale dei sistemi". È proprio questa teoria che, secondo Luhmann, viene superata nella seconda metà del '900 portando a una svolta teorica dove la precedente prospettiva

viene completamente capovolta: sono i sistemi stessi che definiscono i propri confini, sono essi che si differenziano e costituiscono in questo modo l'ambiente come ciò che sta al di là dei loro confini. L'ambiente in questo senso non è quindi un sistema autonomo, e nemmeno un'unità effettiva, bensì soltanto ciò che in quanto totalità delle condizioni esterne limita la possibilità che la morfogenesi dei sistemi possa avvenire a piacere, esponendola piuttosto alla selezione evolutiva. L'"unità" dell'ambiente non è altro che un correlato dell'unità del sistema; tutto quello che per un sistema è unità, infatti, viene definito come unità attraverso il sistema (2021, 26).

Con la cibernetica di secondo ordine, la teoria dei sistemi cambia radicalmente logica<sup>6</sup>. Ora a essere al centro dell'osservazione scientifica non è una unità o una totalità (composta da parti), bensì una differenza: quella tra sistema/ambiente. È l'unità di questa differenza a fare la differenza, laddove un osservatore la utilizzi. Chiarisce Luhmann che rispetto al sistema "sociale"

La teoria deve convertirsi dall'orientamento all'unità dell'intera società come se questa fosse una piccola unità dentro una grande unità (mondo), all'orientamento alla differenza fra sistema della società e ambiente. Deve insomma passare dall'unità alla differenza come punto di partenza dello sviluppo della teoria. Detto in modo più preciso: oggetto della sociologia non è il sistema della società bensì l'unità della differenza fra il sistema della società e il suo ambiente. La differenza non è soltanto uno strumento di separazione, ma anche e soprattutto uno strumento di riflessione del sistema (Luhmann 2021, 26).

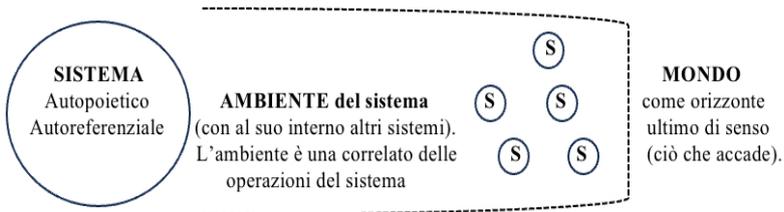
A contare è come i sistemi stessi operano, osservando (cioè distinguendo qualcosa e indicando un lato della distinzione) per auto-definirsi distinguendosi da un "esterno". Non esiste più alcuna unità oggettivamente data, nessun "tutto" che in sé e per sé contenga delle parti. L'unità è sempre una

---

<sup>6</sup> Per la cibernetica di secondo ordine e le sue conseguenze anche sulla teoria dei sistemi, si veda: von Foerster (1987).

distinzione decisa da un osservatore, un correlato osservativo del sistema<sup>7</sup>. Il focus va ora alla autopoiesi dei sistemi (la capacità di costituire e ri-constituire gli elementi di cui si è costituiti); alla autoreferenza (nell’operare i sistemi si riferiscono solo a loro operazioni precedenti); alla chiusura operativa (ogni sistema può solo computare le sue computazioni e operare di conseguenza dentro ai suoi confini; non può ricevere o trasmettere nulla direttamente dal suo “intorno”, ma solo attraverso le sue strutture); alla apertura cognitiva (pur essendo operativamente e organizzativamente chiusi, anzi proprio perché sono chiusi i sistemi possono avere cognizione del loro ambiente, usando distinzioni proprie e senza mai poterlo “toccare”) e, per finire, alla necessità di operare mediante osservazioni, cioè unità di differenze<sup>8</sup>. Per tale motivo, Maturana e Varela (1987), i biologi che svilupparono l’idea di autopoiesi, non parlarono mai d’ecosistemi, ma solo di “accoppiamenti strutturali” tra singoli sistemi e il loro ambiente. Ogni accoppiamento, cioè ogni rapporto stabilizzato tra sistema e ambiente, dipende ed è mediato dalle strutture sistemiche in gioco. La realtà percettiva di un uomo è diversa da quella di un pipistrello e questa da quella di un verme. Nulla che non sia mediato dalle sue strutture può risuonare nel sistema. Se però nel suo ambiente il sistema osserva altri sistemi, allora può concepire sé stesso e gli altri sistemi come parte di un ambiente che, a sua volta svanisce nell’orizzonte, mai raggiungibile, del Mondo (fig. 1).

Fig. 1 – Il sistema con il suo ambiente (e il Mondo come orizzonte)



Questa teoria dei sistemi autopoietici e autoreferenti, proprio in quanto è logicamente impostata su una differenza (quella tra sistema/ambiente), non

<sup>7</sup> In buona sostanza la cibernetica di secondo ordine, unita alla teoria dell’osservazione, porta a logica conclusione la critica di Tansley. Lo scienziato inglese aveva criticato la reificazione degli “isolati” (cioè di ogni forma di osservazione), ma si era fermato a ipotizzare un “tutto” conclusivo che conteneva anche le osservazioni degli scienziati. Non si accorse che anche quel “tutto” non era che un osservato (isolato). In buona sostanza non aveva potuto fare i conti con il paradosso che ogni osservazione implica: non poter includere in se stessa, l’osservatore che la compie.

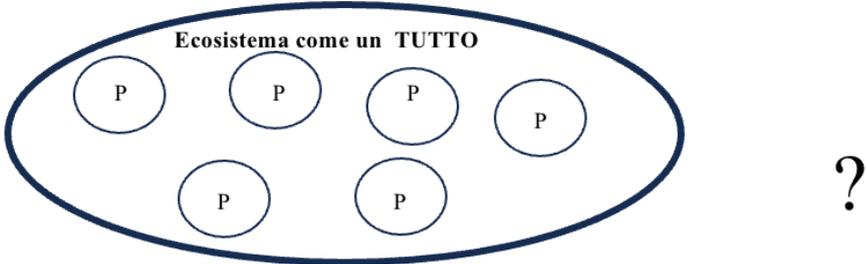
<sup>8</sup> Per tali concetti, in relazione alla teoria di Luhmann, si veda: Baraldi, Corsi, Esposito (2021).

si focalizza più sull'unità di un sistema complessivo – un “Tutto”. È una teoria che dall'inizio tratta le unità come differenze: la differenza tra sistema/ambiente. Di conseguenza rende il concetto di “ecosistema” poco utile o del tutto inutile. Come sottolinea Luhmann stesso, in una nota fondamentale: «Qui contribuisce alla confusione il fatto che un uso diffuso del linguaggio indica le interdipendenze ecologiche o gli “equilibri” a loro volta come sistemi (*ecosystem*, ecosistema), il che dovrebbe condurre alla conseguenza che si possa fare a meno del concetto di ecologia» (2021, 25 nota 17). Difatti se per ecosistema si intende un “sistema” composto da altri sistemi e dai loro ambienti, allora è proprio la differenza a collassare. Continua Luhmann

Di sistema si dovrebbe parlare soltanto quando un collegamento delimita se stesso rispetto a un ambiente [...]. In questo senso si può parlare per esempio del sistema fisico del pianeta terra a cui partecipa anche l'organismo umano, la trasmissione della comunicazione umana, la microfisica dell'orecchio dell'uomo, e così via. In questo modo si rimanda a una questione di teoria dei sistemi ma non a una questione ecologica. Una problematica è ecologica (e non semplicemente teorico-sistemica) soltanto quando essa si basa sull'unità nonostante la differenza, o addirittura sull'unità prodotta attraverso una differenza, cioè sul fatto che un rapporto sistema/ambiente si struttura quando il sistema si separa dal proprio ambiente, si differenzia dal proprio ambiente e sviluppa su questa base un rapporto molto selettivo con l'ambiente (Luhmann 2021, 25).

Detto in termini più semplici: se l'ecosistema (la relazione tra sistema e ambiente) è ancora pensato – come lo è in gran parte della letteratura attuale – come un “sistema in grande” che costituisce il “tutto” per altre “parti sistemiche”, allora oltre a cadere nei paradossi tipici della distinzione tutto/parti (quando e dove si trova per esempio l'ultimo e definitivo tutto?), si perde proprio l'utilità del concetto (fig. 2).

Fig. 2 – Ecosistema come un Tutto costituito da parti (P). All'ecosistema manca un ambiente e se lo si indica questo diventa un altro sistema



Queste critiche portano a quattro punti teorici fondamentali:

1) non esiste un unico ambiente “uguale” per i diversi sistemi (o sottosistemi sociali) in quanto l’ambiente di ciascuno di essi è mediato dalle loro diverse strutture sistemiche (è ad essi accoppiato strutturalmente). Ogni sottosistema osserva e definisce il “suo” ambiente, attraverso i suoi codici comunicativi (sapere esplicito): ciò che il sottosistema non tematizza è posto sullo sfondo e non vi si pone attenzione finché non è necessario (sapere tacito). Ogni sistema vede sfumare il suo ambiente nel Mondo inteso come orizzonte ultimo di senso;

2) ciò che “accade” di non tipizzato in termini espliciti o taciti, si presenta fenomenologicamente come “Mondo”, un orizzonte di senso indefinito e sconfinato: esso non è affatto una *universitas rerum* comune, bensì un insieme di orizzonti di senso con cui i sistemi possono entrare in risonanza mediante le loro “frequenze”;

3) poiché ogni sottosistema sociale osserva e opera in un suo specifico ambiente, allora il pre-supposto “ecosistema” è solo la reificazione (esternalizzazione) osservativa di ogni sottosistema. Da questo punto di vista, sistemico, è sufficiente però parlare di ambiente (e non di ecosistema).

Nell’ambiente di ogni sistema ci sono anche gli altri sistemi che l’osservatore può vedere insieme (sotto certi limiti) ai loro ambienti. Non ha nessuna utilità parlare di ecosistema “gonfiandolo” e riempiendolo di realtà. Per tale motivo il possibile “allineamento” di queste diverse prospettive sistemiche è un compito specifico che va governato e guidato;

4) a compendiare i primi tre punti critici, ce n’è un quarto trasversale a tutti. Al concetto di “ecosistema sociale”, manca proprio la capacità fondamentale di distinguere tra sistemi sociali, sistemi non sociali (macchine, organismi), ambienti sociali (l’ambiente “interno”, cioè sociale, dei sottosistemi sociali) e ambienti non sociali (*in primis*, ambienti naturali e psichici della società). Che serve, allora, il concetto di ecosistema dell’innovazione, dell’imprenditorialità, dello sviluppo economico, dell’economia sociale, se poi trasformandolo in un mero macro-sistema, dimentichiamo le sue ripercussioni sugli ambienti (sociali e non sociali)? Da questo punto di vista il termine è inutile e basta la distinzione sistema/ambiente. Per esempio, gli ecosistemi per l’innovazione, così come definiti in letteratura, sono meglio descrivibili come un sistema composto da organizzazioni entro un ambiente per loro rilevante (in quanto capace di supportarli o meno). Ma come dovrebbe essere chiaro quell’ambiente è molto diverso per i differenti sottosistemi e anche il “sistema” composto dalle organizzazioni è solo un costrutto osservativo.

### 3. Un percorso di avvicinamento alla nuova definizione. Metafore, bias, confusioni, alcune novità e qualche idea

Prima di mostrare cosa significhino queste critiche per i cosiddetti ecosistemi dell'innovazione sociale, verifichiamo come, già da tempo, la letteratura scientifica abbia ripetutamente sottolineato i suoi deficit teorici (e di conseguenza di ricerca empirica), senza però essere guidata da una teoria dei sistemi capace d'offrire una vera alternativa. Seleziono alcuni saggi che per chiarezza, estensione della letteratura analizzata e tematiche, mi sembrano rappresentare bene il dibattito. Prendo come primo esempio il saggio di Oh *et al.* (2016) che sintetizza bene i punti critici del dibattito.

La prima affermazione è chiara e per certi versi definitiva (seguendo e precedendo decine d'affermazioni simili, presenti in molti altri saggi): «The word “system,” sans “eco-,” would have sufficed to describe these government developments» (2016, 2). Secondo gli autori il termine “Innovation Ecosystem” è utilizzato in modo identico a “Innovation System”, proprio a ribadire che il concetto d'ecosistema viene inteso meramente come “sistema in grande”. Gli autori – analizzando letteratura scientifica e progetti nazionali di ecosistemi per l'innovazione – ribadiscono che «The innovation eco-literature makes positive contributions, but these contributions do not depend on the eco- prefix, and their eco-pretensions are metaphorical rather than rigorous» (2016, 2). Un secondo insieme di critiche riguarda la differenza tra ecosistemi naturali e sociali, in particolare il mancato controllo della metafora che (passando dalle scienze naturali a quelle sociali) rischia di portarsi dietro fraintendimenti rilevanti. Il primo *bias* riguarda il concetto di evoluzione degli ecosistemi (ovvero di cambiamento guidato dal caso) scientificamente rilevante per i processi naturali, laddove per i sistemi sociali ci si riferisce invece a sistemi progettati e programmati con scopi precisi. Nei termini delle scienze evolutive non si può affatto parlare di evoluzione di ecosistemi sociali. Inoltre, tutte le problematiche che tipicamente vengono attribuite agli ecosistemi – adattamento, sostenibilità, etc. – sono tali solo per un osservatore. L'idea di adattamento – come teleonomia del sistema – non ha più cittadinanza nella ricerca scientifica<sup>9</sup>. La sostenibilità è un problema solo per

---

<sup>9</sup> Così già si esprimeva Luhmann nel 1986: «Il pericolo ecologico è quindi in tutto e per tutto una possibilità dell'evoluzione. Le situazioni minacciose non nascono soltanto perché un elevato grado di specializzazione dimostra di essere una mancanza di specializzazione quando cambia l'ambiente. Bisogna quanto meno fare i conti anche con la possibilità che un sistema agisca sul proprio ambiente al punto che più tardi non riesce più a esistere in questo ambiente. Lo scopo primario dei sistemi autopoietici è sempre la continuazione dell'autopoiesi a prescindere dall'ambiente, perciò il passo successivo è sempre più importante di un futuro che resta irraggiungibile se l'autopoiesi non continua. In una prospettiva a lungo termine si può dire che l'evoluzione fa sì che si arrivi a un “equilibrio ecologico”. Ma questo non significa altro che tutti quei sistemi che seguono un trend di autoproduzione di minacce ecologiche vengono eliminati.» (2021).

un osservatore che introduce la differenza sostenibile/insostenibile per controllare le conseguenze che un sistema ha sul suo ambiente (e le conseguenze sul sistema di quelle conseguenze).

In natura l'evoluzione non si interessa alla sostenibilità, così come in natura non esistono *policy* per indirizzare l'evoluzione. Un ultimo punto critico riguarda la delimitazione dei confini dell'ecosistema. La scienza deve per forza sempre localizzare-delimitare un ecosistema, ma rispetto a cosa? Se esso è costituito dal sistema e dal suo ambiente, quale sarà l'ambiente di questo ecosistema? Chi definisce il gioco paradossale delle matriske sistemiche? In ogni caso serve un osservatore che “tagli” la realtà, ma farlo ha sempre costi e conseguenze. È chiaro che la delimitazione è solo quella di un osservatore e che ha poco o nessun senso cercare un ecosistema finale e oggettivo.

In un secondo articolo, scritto da Gomes *et al.* (2018), il problema affrontato è quello della differenza tra *Business e Innovation Ecosystem* (non però direttamente riferito alla “social” *innovation*). In effetti la “parola-baule” ecosistema – proprio perché si riferisce al sistema di relazioni tra sistemi e ambiente – tende a nascondere differenze molto rilevanti e a generare un *bias* scientifico peculiare. Nella letteratura sui *Business Ecosystems* – che comincia molto prima di quella sull'innovazione – ci si riferisce a un nesso di relazioni tra attori che competono per “catturare valore” (*Value Capture*), mentre laddove si tratta di ecosistemi per l'innovazione il riferimento va alla creazione collaborativa e alla condivisione di valore (*Value Creation*). A parte svelare una certa retorica “integrazionista” – che andrebbe sempre verificata empiricamente – l'articolo ha il merito di indicare come la letteratura sul *business* (Moore 1993) ponga attenzione sia ai processi di collaborazione sia a quelli di competizione: «In a business ecosystem, companies co-evolve capabilities around a new innovation: they work cooperatively and competitively to support new products, satisfy customer needs, and eventually incorporate the next round of innovations» (2018, 76). La ricerca sugli ecosistemi per l'innovazione, invece, orientandosi soprattutto alla collaborazione ha paradossalmente nascosto quei processi di competizione che sembrano rimanere necessari proprio per innovare:

The shift from the concept of business ecosystems to innovation ecosystems might have shifted focus from competition to collaboration. Moreover, substitution among artifacts and resources, including innovative technologies, is more or less left out from received definitions, despite its relevance in natural ecosystems as well as in artificial ones (2018, 77).

La conclusione è che occorre nuovamente indirizzare la ricerca all'osservazione di processi competitivi.

Anche l'importante analisi della letteratura condotta da Granstrand e Holgersson (2020) tratta la differenza di competizione/collaborazione, affermando che l'utilità del concetto d'ecosistemi per l'innovazione dipende

proprio dalla capacità di tenere insieme i due processi, senza scivolare in un *bias*. In primo luogo, gli autori mostrano come il concetto di “sistema dell’innovazione” («a set of components and the causal relations influencing the generation and utilization of innovations and the innovative performance»), nasce in modo molto diverso da quello, successivo, di ecosistema dell’innovazione che si focalizza maggiormente su una “atmosfera” collaborativa:

The conceptual history of the innovation ecosystem concept differs substantially from the conceptual history of innovation system. The use of the concept took off after the publication of a *Harvard Business Review* article by Adner (2006), a publication which also provides the probably most widely used definition of innovation ecosystems. He defines an innovation ecosystem as “the collaborative arrangements through which firms combine their individual offerings into a coherent, customer-facing solution” (Adner, 2006, p. 2) (Granstrand e Holgersson, 2020, p. 12).

Ma proprio questo squilibrio diventa un ostacolo alla elaborazione corretta di una teoria dell’ecosistema. Infatti,

the main contribution with our definition, and with this article more generally, is its focus on complementary/cooperative *and* substitute/competitive relations (CS-relations for short here) [...] The focus on the prevalent and often mixed and intertwined CS-relations provides additional precision and a more comprehensive and balanced view of what is going on in an innovation ecosystem compared to the received definitions.

Soltanto mantenendo l’attenzione anche sugli aspetti competitivi dell’ecosistema, permette d’osservare quel

dynamic balancing of value creation through “growing the pie” across complements, complementors, collaborating competitors, and consumers, and value sharing (“slicing the pie”) among them, while curtailing effects from substitute ecosystems and competitors threatened by value destruction, is key to building up and running a well-performing innovation ecosystem, as illustrated also by our empirical examples. In connection to this, allowing for substitute artifacts and competing actors within (parts of) an innovation ecosystem is sometimes instrumental for the ecosystem’s competitiveness in relation to other ecosystems».

Gli autori concludono il loro saggio con una nuova definizione di *Innovation Ecosystem ora concepito come* «the evolving set of actors, activities, artifacts, institutions, relationships, as well as complementary and interchangeable relationships that play a significant role in the innovation activities of the central firm and the entire ecosystem as a whole» (Granstrand e Holgersson, 2020).

Audretsch *et al.* (2022) compiono un ulteriore passo in avanti, mostrando come la letteratura si occupi di ecosistemi per l'innovazione relativi a organizzazioni *for profit*, dedicando meno attenzione agli specifici bisogni delle organizzazioni *non profit*. Il saggio comincia identificando l'impresa sociale come quella dove è osservabile: 1) a social need that must be addressed, (2) an innovative element such as a new approach, (3) implementation of a product or service, (4) improvement of a given situation, and (5) the development of new relationships and collaborations (Eichler e Schwarz, 2019). Gli autori proseguono riprendendo una delle definizioni più utilizzate d'ecosistema imprenditoriale, quella dei *Domains of the Entrepreneurship Ecosystem* elaborata da Isenberg (2011a):

the entrepreneurship ecosystem consists of a set of individual elements – such as leadership, culture, capital markets, and open-minded customers – that combine in complex ways. In isolation, each is conducive to entrepreneurship but insufficient to sustain it [...]. Together, however, these elements turbocharge venture creation and growth<sup>10</sup>.

Solo a questo punto l'argomentazione affronta i bisogni specifici che esprimono gli innovatori sociali, cioè le organizzazioni *non profit* (imprese sociali), per comparazione a quelli *for profit*. Precedenti ricerche avevano già evidenziato come l'innovazione sociale necessitasse di un framework di sviluppo specifico. Per esempio, la *Social Innovation Community* aveva già suggerito 5 aree di sostegno all'innovazione sociale: 1) *Funding*, 2) *Supportive Regulations and Legal Framework*, 3) *Public Procurement Processes*, 4) *Public Assets* e 5) *Raising Awareness and Building Skills* (Nesta, 2016). Quello che Audretsch *et alii* aggiungono, è una analisi originale dei bisogni identificandone 16 relativi a entrambe le organizzazioni (*profit* e *non profit*) e 11 specifiche solo del *non profit*. Tra queste nell'area *Policy*, si trovano i bisogni di: Long-Term Oriented Socio-Political Focus, Political Contact Point, SI Education; nell'area *Finance*, quelli di Suitable Measures for Evaluating SI Impact e Own Governmental SI Budget; nell'area *Culture*, troviamo Suitable Communication and Discussion, International Horizon, Participative Society, Social Sensibility and Ethic; nell'area *Support* troviamo un Social Problem Pool; nell'area *Human Capital*, vengono identificati i bisogni di Social Communication and Project Management Skill.

Il breve percorso, continua analizzando il saggio di Smorodinskaya *et al.* (2017) che esplora la letteratura trovando interessanti analogie tra il concetto d'ecosistema per l'innovazione e altri termini-concetti in precedenza utilizzati. Pur rilevando che il concetto d'ecosistema non è particolarmente chiaro

---

<sup>10</sup> Per Isenberg erano sei i pilasti necessari per sviluppare ecosistemi in modo adeguato: *Policy, Markets, Finance, Culture, Support, and Human Capital*. Li ritroveremo anche più avanti, nell'ultima parte del saggio.

né utilizzato in modo facilmente comparabile nella letteratura, gli autori ritengono che sia utile perché «In the age of non-linear innovation and digital technologies, innovation can be better nurtured within a special, innovation-conducive environment. Such an environment may be seen as an ecosystem meant for co-creation of value through collaboration» (2017, 5248).

In particolare la co-creazione di valore

*is an active, creative and social process, based on collaboration between producers and users, which is initiated by the firm to generate value for customers and compete to pass others in the category (i.e., the Nike approach constitutes a full spectrum of customer involvement and competition).*

Infine, collaborazione significa che «in order to co-create innovations, networked actors must rely on a common vision, strategy, common identity, and joint obligations». Solo a questo punto viene introdotta la differenza tra sistema ed ecosistema. A partire dagli anni '90 i "sistemi" nazionali o regionali d'innovazione furono concepiti come «static structures regulated by government bodies, with successful performance depending on a critical mass of involved actors and intentional infrastructure» (2017, 5242). In buona sostanza, il concetto di sistema indica uno «special infrastructure projects realized by governments, and not as the result of networking and collaborative dialogue developed across the society» (2017, 5252). Si tratta di un dispositivo di governo progettato, normalmente in modo top-down da una istituzione governativa. Gli ecosistemi, invece, non sono dispositivi progettati bensì emergenti. Fondamentale per gli ecosistemi sono i network di relazioni tra attori collaborativi, la creazione comune di valore e una governance collaborativa. Gli ecosistemi innovativi, per la loro natura reticolare e orizzontale

can't be referred to as subjects of decision and action. Rather they are special organizational spaces, tailored to co-creation of values through collaboration. More exactly, they constitute a sophisticated milieu of actors, assets and linkages, generated by collaborative activities of networks. Such networks of various forms, sizes and profiles can play the role of modern-type organizations meant for a collective decision-making and collective action, and innovation ecosystems should be seen as the native environment of such networks (2017, 5252).

Come si comprende, secondo gli autori, la differenza starebbe nel fatto che i sistemi sono istituzionalmente progettati *ex ante*, mentre gli ecosistemi emergono dalle relazioni collaborative andando a generare un "ambiente" comune che li definisce. Sebbene non siano progettati *ex ante*, gli ecosistemi possono però essere governati, se riescono a darsi una forma di governance autonoma.

Questa peculiarità di una autodefinizione dell'ecosistema, capace di identificarlo sia all'interno che all'esterno, viene fortemente sottolineata anche da Akberdina e Vasilenko (2021), laddove identificano la presenza di un "centro", un orchestratore capace di governare le relazioni tra i membri e anche con gli attori che sono nell'ambiente, «An interdependent structure consisting of a central firm and its environment: suppliers, consumers, various regulators, and firms that produce related products and services».

L'ultimo contributo che analizzo è quello di Thomas e Autio (2020). La loro analisi considera la proliferazione recente del termine ecosistema. Questo sviluppo si svolge lungo due dimensioni principali: l'unità dell'analisi e la natura dell'innovazione collettivamente generata. Gli autori identificano quattro caratteristiche degli ecosistemi per l'innovazione: 1. Community Heterogeneity; 2. Ecosystem-Level Outputs; 3. Participant Interdependence; 4. Distinctive Governance. A partire da esse, definiscono gli ecosistemi come «a community of interdependent heterogeneous actors coordinated through a co-alignment structure who collectively deliver an ecosystem-level output». In particolare, riprendendo le analisi di Adner che descriveva gli ecosistemi come «the alignment structure of the multilateral set of partners that need to interact in order for a focal value proposition to materialize» (2017, 40), gli autori vogliono focalizzare l'attenzione sul "valore" co-prodotto per un insieme d'acquirenti con preferenze omogenee e che necessita di un «centralized control of an overarching ecosystem blueprint which functions as a co-alignment structure, and therefore, the existence of a (set of) focal firm(s) who define(s) it». A differenza di altri ecosistemi, quelli per l'innovazione hanno solitamente una dimensione più locale, ma comunque necessitano di una governance unitaria capace di allineare i diversi interessi e identità.

Al termine di questa sintetica, ma selezionata, analisi della letteratura (a sua volta spesso finalizzata ad analizzare altra letteratura), posso tirare qualche conclusione.

1. Il termine ecosistema risente di una "peccato originale": essere pensato ancora come un tutto che contiene delle parti – i sistemi, l'ambiente e le loro relazioni. Ma se è pensato con la distinzione tutto/parti, allora l'ecosistema non avrà un ambiente e ciò ne limita l'utilizzabilità. Per tale motivo molti commentatori non vedono alcuna differenza con il concetto di "sistema". Basterebbe dire che un ecosistema è un sistema sociale complesso che include anche i suoi ambienti interni, così come il sistema economico contiene il mercato o il sistema dei mass media contiene l'opinione pubblica. Per uscire da queste ambiguità, bisogna cambiare distinzione direttrice e passare da quella tutto/parti a quella sistema/ambiente.
2. Il termine ecosistema può riguardare diverse referenze empiriche (settori). Può trattarsi di quello economico, imprenditoriale, politico, scientifico, religioso, massmediatico, giuridico, etc. Bisogna sempre

specificare qual è la referenza sistemica (a quale sistema ci si riferisce). Nei casi che abbiamo esaminato, il riferimento è prevalentemente economico. Ma anche in questa accezione, occorre distinguere e indicare qualcosa di più specifico. Per esempio, bisogna indicare a quale tipo di “innovazione” ci si riferisce: tecnologica, manageriale, sociale, culturale, politica, etc. Se ci si riferisce in specifico a quella sociale, allora bisognerà capire se l’ecosistema ha bisogni e soluzioni diverse da quelli che pertengono altri tipi d’innovazione, com’è del tutto prevedibile.

3. Infine, occorre chiarire da chi e come viene definito un ecosistema. Possono esistere solo due modi di definizione: proveniente da un’osservazione esterna o interna. Dall’esterno un ecosistema può essere definito da un qualsiasi osservatore che voglia definire un campo analitico: per esempio dal sistema scientifico, come unità di analisi di una ricerca; dai politici e dalla Pubblica amministrazione, come ambito di decisione su quali agevolazioni dare; dai giuristi per decidere quali istituti contrattuali usare per regolarne gli scambi, etc. Qui l’ecosistema è arbitrariamente definito dall’esterno. L’osservazione dall’interno proviene invece dai membri dell’ecosistema stesso. Sono solo loro che, operando, tracciano realmente i confini e, quindi, anche l’ambiente del loro sistema. Tale definizione operativa, può poi diventare anche una “guida” se, e solo se, attraverso la costituzione di un sistema di governance, i membri riescono ad autodescrivere come un’organizzazione collettiva con uno scopo e mezzi comuni da perseguire insieme. Le due osservazioni – esterna e interna – sono del tutto autonome e solo sotto alcune condizioni molto specifiche si sovrappongono: quando cioè un insieme d’organizzazioni si autodescrivono pubblicamente come un soggetto collettivo e quando ciò è riconosciuto dall’esterno.

Sulla base di questi tre punti, affrontiamo ora la parte più costruttiva del saggio che intende verificare cosa succede se si utilizza la teoria dei sistemi sociali elaborata da Niklas Luhmann, per osservare i cosiddetti (Eco)Sistemi per l’innovazione sociale.

#### **4. I sistemi per l’innovazione e i loro ambienti (sociali e non sociali): verso una governance innovativa e anticipatoria**

##### *4.1. Sistemi, ecosistemi o Framework Conditions? Ricominciare dalla distinzione sistema/ambiente*

Proseguiamo presentando due diverse definizioni d’ecosistema per l’innovazione. La prima afferma che

The concept of a social innovation ecosystem builds on the definitions of innovation ecosystems. According to Moore (1993), the ecosystem is a community of actors that are somehow interconnected and enables these actors to interact with each other to generate a certain value proposition. This argues for the rise of interdependence, and the potential for symbiotic relationships in ecosystems as they develop.

Qui qualcuno osserva che vi sono attori in relazione che operano per un obiettivo comune, creando così un ecosistema che, a sua volta, sostiene le loro relazioni. La seconda definizione sottolinea che «When, within a specified territorial area, different actors actively and regularly co-operate towards a common goal, and identify effective forms of partnership that create both individual returns and shared value, they make up an ecosystem». Qui, alla definizione precedente, si aggiunge che attori appartenenti a un territorio – oltre che a collaborare stabilmente – identificano forme di *partnership*, cioè si auto-organizzano. Entrambe le affermazioni sono tratte dall'importante documento dell'Oecd (2021, 23) preparato dal *Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities* (CFE) come parte del *Work of the Local Employment and Economic Development Programme* (LEED)<sup>11</sup>. Come si può notare la prima affermazione è una osservazione di primo ordine. Qualcuno, in questo caso l'Oecd, osserva che esiste qualcosa e lo definisce. In tal senso oggettifica il suo punto di vista, riferendolo a una realtà esterna. Naturalmente un diverso osservatore potrà “costruire” la realtà in un altro modo, generando così un conflitto di definizioni. La seconda definizione è invece una osservazione di secondo ordine, una osservazione d'osservazioni. Oecd – l'osservatore di primo ordine – osserva degli attori territoriali che osservano loro stessi come un collettivo (una *partnership*). Nel caso in esame è accaduto che quelle *partnership* siano a loro volta osservazioni di primo ordine attraverso cui gli attori territoriali autodescrivono loro stessi come un ecosistema (mentre l'Oecd osserva solo questa loro osservazione). Si noti che sia la prima affermazione che la seconda avrebbero lo stesso identico significato se al posto di “ecosistema” avessimo scritto “sistema”, proprio perché paradossalmente non è mai tematizzato il suo ambiente. Qui per ecosistema si intende davvero un “tutto” – composto da parti e dalle loro relazioni – senza che se ne specifichi poi l'ambiente. Si noti che anche includessimo altre parti nella definizione, non cambierebbe nulla. Se per ecosistema intendessimo le organizzazioni che producono beni

---

<sup>11</sup> Oecd si presenta come: a multi-disciplinary inter-governmental organisation of 38 member countries which engages in its work an increasing number of non-members from all regions of the world. The Organisation's core mission today is to help governments work together towards a stronger, cleaner, fairer global economy. Through its network of 250 specialised committees and working groups, the OECD provides a setting where governments compare policy experiences, seek answers to common problems, identify good practice, and co-ordinate domestic and international policies.

e servizi, più gli attori politici (la Pubblica Amministrazione), altri attori economici, i mass media, il sistema formativo, etc., avremmo comunque un ecosistema inteso come un “tutto”. Ma il problema è che questo “tutto” è esperito in modo molto diverso dalle sue parti (sistemi) di cui costituisce l’ambiente (che è diverso per ogni sottosistema). Il “tutto ecosistemico”, inteso in modo omogeneo – per così dire reificato per tutti gli altri osservatori – può esistere solo se viene definito dall’esterno, per esempio da Oecd. Non è perciò un caso che Oecd operi in quel senso “unificante” per definire una metodologia atta ad «analysing the social innovation ecosystem, which aims at understanding the underlining conditions, supporting measures to promote social innovation and the ways and means to evaluate them» (Oecd 2021, 26). Si noti ancora che Oecd sta affermando che l’ecosistema per l’innovazione può essere favorito operando sulle sue condizioni, contesti e inquadramenti. Qui il paradosso tutto/parti è evidente. Se l’ecosistema ha un ambiente di contorno che può sostenerlo, non è un sistema in un ambiente?

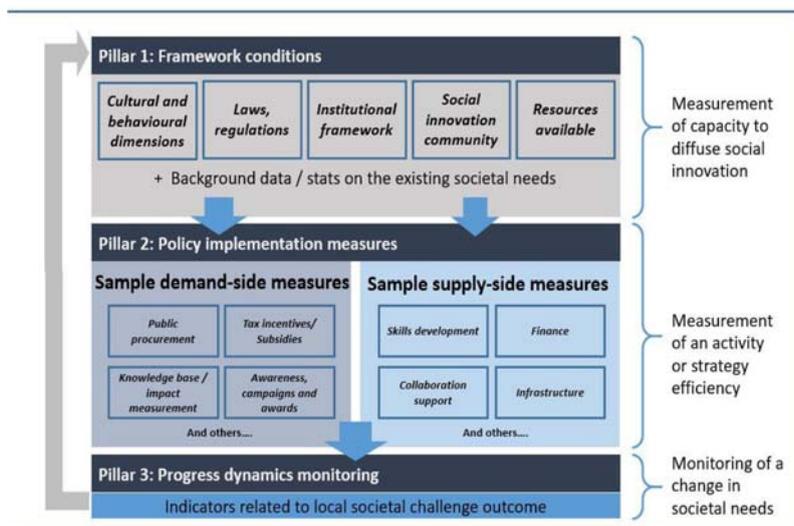
Il documento di Oecd prosegue identificando tre “pilastri” che rappresentano il contesto capace di agevolare o meno l’innovazione sociale:

1) *Framework conditions* help to describe the existing situation surrounding the social innovation ecosystem at the local level, which includes the local culture and behaviours area, existing laws and regulations (at national and regional levels), the institutional framework, the existing community of social innovation actors, and the resources available. This pillar considers the relationships among the members of the ecosystem and their ability for cooperation. In summary, this pillar *describes* the existing context; 2. *Policy implementation measures* to enhance social innovation is the second pillar of the approach. This pillar helps to analyse and define the concrete measures taken to help social innovation actors in the context of the local ecosystem. It might include measures focused on creating a market for social innovations (demand-side measures) as well as measures improving the quality and quantity of social innovation (supply-side measures). Each territory would need to adopt its own set of measures [...]. In summary, this pillar considers how to *implement* various instruments to support social innovation; 3. *The progress dynamics monitoring* is important to spot the occurring changes to the framework conditions and to analyse the outcome of the measures that are taken in order to adjust the necessary policies. It includes relevant local indicators to monitor progress. This pillar serves to *analyse and adjust* necessary measures based on the objectives and needs (Oecd 2021, 26-27).

In neretto abbiamo sottolineato la contraddizione tra il “tutto” e le sue “parti”. Se l’ecosistema è il “tutto”, allora non possono esserci condizioni esterne, *framework*, condizioni abilitanti: se è invece un sistema di attori che si osservano come un collettivo entro un ambiente sociale dove vi sono altri attori, allora l’ecosistema è solo un sistema in un ambiente. In ogni caso lo

schema proposto è quello della figura 3, non a caso intitolata *framework* analitico per un ecosistema locale d'innovazione sociale.

Fig. 3 – Analytical framework for a local social innovation ecosystem, (Oecd 2021, p. 27)



Non molto diversamente va con il Rapporto *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Comparative Synthesis Report* della Commissione Europea (EC 2020) dove il termine ecosistema è usato per descrivere «the environment within which social enterprises operate. It reflects the fact that social enterprises evolve with and develop relationships with their beneficiaries, lead producers, suppliers, stakeholders, governments, and even competitors». Si nota l'incongruenza di base: se l'ecosistema è definito correttamente come l'ambiente d'impresе sociali, perché non descriverlo a partire dalla distinzione sistema/ambiente? In ogni caso, anch'esso è presentato come costituito su quattro pilastri:

- 1) citizens' ability to self-organise, which drives the upsurge and development of social enterprises from the bottom up;
- 2) the degree of visibility and recognition enjoyed by social enterprises at different levels (political and legal recognition, recognition through private marks and self-recognition by the same social enterprises);
- 3) the capacity to access different kinds of resources, including resources for establishment and consolidation, resources from income-generating activities, repayable resources and tax breaks and fiscal benefits;
- 4) the development of research aimed at exploring social enterprise from a national and comparative perspective and the existence of educational and skills development opportunities designed to enhance the

competitive advantages of social enterprises in tackling economic and social concerns.

L'ecosistema è quindi un ambiente pieno di cose molto diverse. Cosa possiamo farci se lo pensiamo come un tutto?

#### *4.2. La definizione del Sistema per l'innovazione sociale (con il suo ambiente sociale e non): la prospettiva della teoria dei sistemi sociali*

Visti questi evidenti limiti, cosa succede se si decide di seguire una vera teoria dei sistemi (sociali) e non mere metafore prese da altre scienze che comunque mostrano gli stessi problemi logici? Significa osservare la società contemporanea sulla base di distinzioni sistema/ambiente<sup>12</sup>.

La società è il sistema più ampio possibile costituito da sole comunicazioni (non da pensieri, percezioni, vita, etc.). Il suo ambiente è costituito da sistemi non sociali come quelli psichici (che operano con percezioni e coscienza) e quelli basati sulla vita – gli organismi – e le macchine (quelle che non comunicano). Ogni tipo di sistema è operativamente chiuso, ma cognitivamente aperto. Inoltre, riproduce da sé gli elementi da cui è composto (autopoiesi), e si auto-organizza mantenendo la propria identità. Alcuni sistemi – quelli psichici e sociali – possono usare osservazioni, distinguendo qualcosa da qualcos'altro e scegliendo quale lato indicare per proseguire l'osservazione. La società si auto-differenzia nel tempo secondo alcune forme fondamentali. Luhmann ne riconosce solo quattro: differenziazione segmentaria, centro/periferia, per strati e funzionale. Mediante i processi di differenziazione la società crea un suo ambiente interno (sociale) popolato da sottosistemi che, a loro volta osservano nel loro ambiente altri sottosistemi. In pratica ogni sottosistema osserva sé stesso nella società e, nella società, vede altri sottosistemi sociali. Non è possibile individuare un singolo momento o periodo e neppure un vero e proprio punto d'inizio del cambiamento della forma di differenziazione. Questi “marcatori” servono agli osservatori (prevalentemente “storici”) a “digitalizzare” un processo che è continuo<sup>13</sup>. La morfogenesi s'attiva sempre in modo non programmato, in situazioni particolari e imprevedibili e, una volta che il processo di mutamento comincia, attrae altri cambiamenti facendo da catalizzatore. Ciò che Luhmann sottolinea è semplicemente che

---

<sup>12</sup> Per questa teoria si veda: N. Luhmann, *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Bologna, il Mulino, 1990.

<sup>13</sup> Sulla peculiare preferenza della cultura occidentale (ebraico-greco-romana), rispetto a quella cinese, a descrivere il tempo mediante “digitalizzazioni”, si veda: F. Jullien, *Essere o vivere. Il pensiero occidentale e il pensiero cinese in venti contrasti*, Feltrinelli, Milano, 2016.

ad un certo momento la ricorsività della riproduzione autopoietica comincia a comprendere se stessa e raggiunge una chiusura a partire dalla quale per la politica conta solo la politica, per l'arte solo l'arte, per l'educazione solo la predisposizione e la disponibilità all'apprendimento, per l'economia solo il capitale e il profitto, mentre i corrispondenti ambienti interni – e a queste figure appartiene anche la stratificazione – vengono percepiti solo come rumore irritante, come disturbi o occasioni<sup>14</sup>.

Luhmann definisce la Modernità proprio attraverso la nuova forma di differenziazione funzionale: «Differenziazione funzionale significa che il punto di vista dell'*unità*, secondo il quale si differenzia una *differenza* tra sistema e ambiente, sta nella *funzione* che il sistema che si è *differenziato* (e quindi non: il suo ambiente) svolge per l'intero sistema»<sup>15</sup>. Ogni singolo sottosistema svolge una sola funzione per il resto della società, laddove gli altri sottosistemi sono incompetenti per essa. Qui per funzione non si intende affatto un meccanismo di mantenimento dell'ordine o della stabilità del sistema stesso. Si intende invece il riferimento specifico a un determinato problema sociale. In buona sostanza i diversi sottosistemi sociali si differenziano in riferimento a un problema specifico e acquisiscono un primato funzionale. Ognuno, per così dire, presta un servizio agli altri sottosistemi sociali (e alla società) e nessun altro può farlo al suo posto. La società moderna è perciò senza “centro” e senza “vertice” perché nessun sottosistema può governare o rappresentare la società nel suo insieme<sup>16</sup>.

La chiusura dei sottosistemi, cioè il fatto che comincino ad operare (auto)riferendo operazioni simili a operazioni simili, avviene solo se viene isolato un punto d'autoriferimento capace d'identificare una comunicazione come pertinente alla propria logica operativa. Ciò accade quando le comunicazioni vengono codificate in modo binario. I codici binari facilitano simultaneamente il collegamento di una comunicazione con un'altra e, se qualcosa non si collega come ci s'aspetta, di riflettere su quanto sta accadendo.

Ogni sottosistema sociale, perciò, crea un ambito di pertinenza comunicativo operativamente chiuso e cognitivamente aperto, cioè capace di osservare anche l'operare di altri codici nel proprio ambiente (ma solo dal suo punto di vista).

---

<sup>14</sup> N. Luhmann, R. De Giorgi, *Teoria della società*, FrancoAngeli, Milano, 1999, p. 290-291.

<sup>15</sup> N. Luhmann, R. De Giorgi, *Teoria della società*, FrancoAngeli, Milano, 1999, p. 303.

<sup>16</sup> Allo stesso tempo ogni definizione “mono fattoriale” (*monocontesturale*) della società, si rivela inadeguata a comprenderla. Si passa solo a uno sterile elenco di società che si sarebbero succedute ogni lustro (sic!) sostituendosi ad altre. Alcuni esempi: si sarebbe passati dalla società delle organizzazioni, a quella dell'informazione, a quella della comunicazione, a quella postmoderna, a quella dopo moderna, a quella globale, a quella dell'accelerazione, a quella degli algoritmi, a quella del postumano, etc. La realtà è che la società “moderna” è “policontesturale” cioè non descrivibile in un solo modo (a parte questo!).

Ogni sottosistema sociale si distingue dagli altri, auto-distinguendosi secondo un processo che implica alcuni passaggi tipici: 1) l'autonomia 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 più “direttamente” all'ambiente, ma lo filtra secondo la sua specifica “codifica” e le sue peculiari capacità di risonanza. Se il codice viene riconosciuto socialmente, allora nel sottosistema 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 si collega a dell'altra comunicazione simile, 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 e per svolgere determinate prestazioni per gli altri sottosistemi sociali.

Ogni sottosistema sociale filtra tutto ciò che accade, mediante un suo proprio codice – il suo specifico punto di vista sulla realtà sociale. 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 operativa dei sottosistemi attraverso la loro codificazione, li rende aperti cognitivamente 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.

In questo processo di traduzione di una comunicazione nella società, ogni sottosistema ricrea comunque l'informazione dal suo proprio punto di vista: per esempio per il sottosistema economico e le sue imprese, una Legge del Parlamento che abbassa il cuneo fiscale è tradotta come un'agevolazione economica e non come un fatto di giurisprudenza da analizzare o come una decisione politica che serve a mettere in difficoltà l'opposizione. 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. Solo a questo punto possiamo chiederci a quale sottosistema sociale appartengano le organizzazioni che generano innovazione sociale. Non è semplice farlo, ma la discussione scientifica dell'ultimo

decennio – e il loro stesso sviluppo – sembrano indirizzarle sempre più chiaramente nel sottosistema economico, programmato però in modo peculiare: non per raggiungere il profitto, ma per trattare problemi d’interesse generale (bene comune) e dare soluzioni che, sebbene possano generare un profitto (regolato nella sua distribuzione), utilizzino mezzi sociali per fini sociali<sup>17</sup>.

Tab. 1 – I sottosistemi sociali differenziati per funzioni della società moderna<sup>18</sup>

<i>Sottosistema sociale</i>	<b>Medium comunicativo</b>	<b>Codice (+/-)</b>	<b>Funzione per la società</b>
<b>Sistema politico</b>	Potere	Governo/ Opposizione	Decidere in modo collettivamente Vincolante
<b>Sistema scientifico</b>	Verità	Vero/Falso	Produrre nuovo sapere scientifico
<b>Sistema economico</b>	Denaro	Solvibile/Insolvibile	Gestire l’accesso a risorse scarse scarsità
<b>Sistema della formazione</b>	Colui che apprende	Sapere appreso/non appreso	Trasmettere sapere e certificarne l’apprendimento
<b>Sistema dei mass-media</b>	Informazione	Informativo/ non informativo	Produrre un sapere di sfondo comune
<b>Sistema del diritto</b>	Validità del diritto	Ragione/Torto	Garantire la stabilità di aspettative normative
<b>Sistema dell’arte</b>	L’opera d’arte	Artistico/Non artistico	Rappresentare il mondo nel mondo
<b>Sistema della medicina</b>	Cure	Malato/Sano	Curare, guarire
<b>Sistema della famiglia</b>	Amore	Amore/Non amore	Confermare l’unicità esistenziale della persona
<b>Sistema religioso</b>	Fede	Immanenza/Trascendenza	Rappresentare l’invisibile nel visibile

<sup>17</sup> Per l’emergere del “campo” dell’economia sociale si vedano: Europea Commission (2021); Prandini (2023).

<sup>18</sup> A quasi ognuno di questi sottosistemi sociali Luhmann dedicò una monografia. Si vedano: N. Luhmann, *La realtà dei mass media*, FrancoAngeli, Milano, 2000; N. Luhmann, *Il diritto della società*, Giuffrè, Milano, 2013; *L’arte della società*, Mimesis, Milano, 2017; *L’economia della società*, FrancoAngeli, Milano, 2020; *A System Theory of Religion*, Stanford University Press, Stanford, 2013; *La religione della società*, FrancoAngeli, Milano, 2023; *Il sistema educativo. Problemi di riflessività*, Armando, Roma, 1988; *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1991; *Die Moral der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 2008; *Die Politik der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 2020; *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 2008; *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1997.

Non è un caso che – almeno a livello europeo, ma sempre più anche altrove – si parli di economia e di impresa sociale. Cosa vedono queste organizzazioni nella società e come lo vedono? Vedono altre organizzazioni economiche e non economiche (politiche, scientifiche, formative, religiose, mass mediatiche, giuridiche, etc.); vedono opportunità, vincoli, bisogni, soluzioni, alcuni facilmente implementabili e altri meno o punto, etc. Come vedono tutto ciò? Lo vedono attraverso il loro codice che è quello del dovere rimanere solvibili – o vendendo servizi e prodotti, o ricevendo fondi e donazioni, o progettando e vincendo bandi, o in altro modo – e operando per l’interesse collettivo in modo innovativo. A loro volta queste organizzazioni saranno osservate da altre organizzazioni – appartenenti allo stesso o ad altri sottosistemi sociali – secondo altri codici (i loro, appunto: politici, religiosi, economici, giuridici, formativi, informativi, etc.). Se così è, allora per osservarlo basta introdurre la differenza sistema/ambiente: il concetto di ecosistema è del tutto ridondante.

Per chiarire meglio. Le organizzazioni per l’innovazione sociale – che operano secondo la loro logica economica (solvibile/non solvibile) programmata per raggiungere obiettivi d’interesse collettivo (sociale) – operano sempre entro un ambiente (sociale) dove incontrano altre organizzazioni che, operando a loro volta in modo codificato, possono agevolare (o meno) il raggiungimento dei loro obiettivi. Ognuna di queste organizzazioni, secondo i propri punti di vista codificati, ricostruisce l’intera società, senza che sia possibile unificarla in un unico punto (di vista), se non come punto di fuga di comunicazioni comprensibili. Nella realtà non esiste alcun ecosistema per l’innovazione sociale, se non come punto di vista di un osservatore esterno che vuole totalizzare una differenza. “Ecosistema” è solo un termine, comunicativamente molto utile, usato per indirizzare l’attenzione a una esigenza (non a un fatto): cercare di sostenere le operazioni dell’economia sociale, attraverso operazioni di altre organizzazioni che però operano nel suo ambiente e con codici molto diversi.

Se osserviamo la letteratura sugli ecosistemi per l’innovazione, attraverso questa teoria dei sistemi, possiamo ricostruire la tabella (2) che mostra come appare l’ambiente sociale a un osservatore che appartiene al sottosistema dell’economia sociale. Per semplificare abbiamo ridotto i sottosistemi, includendo solo quelli che operativamente impattano di più con le organizzazioni di economia sociale. Abbiamo aggiunto, a differenza della tab. 1 che segue la teoria luhmanniana, anche il sottosistema della società civile a cui attribuiamo la funzione sociale di generare solidarietà per l’intera società. Se osserviamo la società con gli “occhi” di una organizzazione d’innovazione sociale, cosa vediamo e quali azioni specifiche di sostegno possiamo aspettarci?

1. In primo luogo, osserviamo il sottosistema politico (a diversi livelli: sovra nazionale, nazionale, regionale, comunale) costituito da *policymakers*, inclusi anche quelli della Pubblica amministrazione, e dagli uffici relativi.

Tab. 2 – L'ambiente sociale del sistema dell'Innovazione sociale

Sottosistema	Funzione per la società intera	Attori e organizzazioni principali	Codice	Simbolo Comunicativo	Programma
Politico	Decidere in modo collettivamente e vincolante	Governi (a diversi livelli) e Amministrazioni pubbliche	Governo/ Opposizione	Potere	Programmi politici differenziati su temi
Economico	Trattare la scarsità	Banche, Fondazioni, Istituzioni filantropiche, Fondi di investimento, donatori, imprese for profit, etc.	Solvibile/ Insolubile	Denaro	Trasferimenti di denaro per obiettivi diversi (for profit, non profit)
Società civile	Generare solidarietà collettiva	Cittadini "volontari", associazionismo sociale, movimenti sociali, organizzazioni di advocacy, etc.	Solidale/ Non solidale	Solidarietà	Campagne Sociali, manifestazioni, raccolta firme, raccolta fondi, networking, etc.
Formazione	Trasmettere sapere	Scuole di formazione, Università, Hubs, centri di formazione, acceleratori, incubatori, formatori, etc.	Appreso/ Non appreso	Studente	Corsi di studio e modalità di valutazione degli stessi
Mass e Social Media	Creare un sapere comune di sfondo mediante informazioni	Broadcaster, società di produzione, giornalisti, blog, utilizzatori di social media, creativi, etc.	Informativo/ Non informativo	Informazione	News, dibattiti, entertainment, campagne pubblicitarie
Giuridico	Fissare aspettative sociali	Tribunali, Corti, legislatori, avvocati, studi associati, giuristi, etc.	Legale/ Illegale	Diritto	Programmi di scopo e/o condizionali
Scientifico	Elaborare sapere vero	Università, Centri e fondazioni di ricerca, Think Tank.	Vero/Falso	Conoscenza	Paradigmi e metodologie

Gli attori e le organizzazioni di quel sottosistema hanno la funzione di prendere decisioni politicamente vincolanti. Sono gli unici a poterlo fare,

basandosi sulla legittimità del potere acquisito mediante consenso (spesso elettorale: diretto o indiretto), e reso operativo attraverso uffici pubblici.

Il codice operativo attraverso cui “formattano” le loro comunicazioni sociali è costituito dalla differenza tra “Governo (decidere per rimanere e acquisire nuove posizioni di potere)/Opposizione (criticare le decisioni del governo per poi sostituirlo e andare al governo). Queste decisioni sono preparate da “programmi” che articolano le domande e le offerte politiche della società. Il sistema politico, oltre a utilizzare il potere legittimo, può anche attivare il diritto, il denaro, così come anche supporto istituzionale e comunicazione a diversi livelli. Non può però creare “denaro” e “diritto” dal nulla, dovendo sempre passare dalle istituzioni dei sottosistemi economico e giuridico per reperirne. In questo caso si parla di accoppiamenti strutturali, come per esempio le tasse (accoppiamento tra politica ed economia) o i bandi pubblici (accoppiamento tra politica, diritto ed economia). Nella letteratura corrente, il relevantissimo contributo del sottosistema politico al sostegno della innovazione sociale prende, tra gli altri, i nomi di programmi di: Leggi ed altri regolamenti; Impegno e guida politica; Finanziamento diretto e dedicato; altro modo di sostegno finanziario e di facilitazioni per l’accesso a finanziamenti; sistemi di tassazione speciali; incentivazione economica; sussidi; amministrazione condivisa; semplificazione burocratica; istituzione di un diritto per l’impresa sociale; regimi giuridici speciali; punti di contatto politici, etc. Sono tutte azioni che sostengono “politicamente” le diverse fasi di sviluppo dell’innovazione sociale.

2. Il sottosistema economico (aziende for profit, banche, fondazioni bancarie, istituzioni filantropiche, fondi di investimento, donazioni, etc.), comprese altre organizzazioni che elaborano innovazione sociale a partire dalle imprese sociali (a diversi livelli geografici). Esso opera mediante trasferimenti di denaro che rendono momentaneamente Solvibili/Insolvibili le organizzazioni dell’economia. Trasferimenti possono essere “pagamenti”, “investimenti”, “finanziamenti”, “donazioni”, “acquisti di azioni”, “acquisti di prodotti finanziari”, etc. Anche quando, per esempio, uno Stato o un Comune emettono un “social bond” generano trasferimento di denaro che va a rappresentare un accoppiamento tra sistema politico ed economico (con possibili valutazioni, del tutto diverse, dell’emissione stessa).

Il sottosistema può venire programmato orientando le organizzazioni verso mercati settoriali, o verso finalità specifiche. Le organizzazioni non profit e l’economia sociale, per esempio, programmano la propria attività al raggiungimento di beni di interesse generale, mantenendo l’agire per profitto e il pareggio (almeno) in bilancio, come finalità secondarie. Il sottosistema economico ha la funzione importantissima di sostenere (o meno) la solvibilità delle organizzazioni che chiedono denaro per poter operare, prestandolo, donandolo, o acquisendo quote delle organizzazioni stesse, oppure acquistando i loro servizi. In letteratura queste azioni prendono il nome di:

programmi specifici di public/private financing and funding, incluso crowdfunding; emissioni di Social Bond e di Result Based financing; donazioni; acquisto di azioni; acquisto di servizi, etc. Sono tutte azioni che sostengono l'innovazione sociale traferendo ad esso denaro. Tra queste potremmo anche includere la capacità di auto-organizzazione dell'economia sociale – costituzione di cluster, reti territoriali, partnership, etc. – laddove è volta a incrementare la loro capacità economica.

3. Il sottosistema della Società civile è composto prevalentemente da cittadini attivi, associazioni di volontariato, associazioni sociali e di social advocacy, movimenti sociali, etc. Gli attori operano con la funzione di creare (o meno) per l'intera società connessioni, reti, collaborazioni, legami, cioè forme di solidarietà e inclusione sociale. Solitamente lavorano attraverso canali di comunicazione sociale, “campagne sociali”, “manifestazioni pubbliche”, “raccolta firme”, “raccolta fondi”, “networking”, partecipando ai processi di programmazione e progettazione condivisa e fornendo anche “cittadini attivi” per la realizzazione di programmi specifici. La loro comunicazione è formattata dalla differenza tra Manifestare solidarietà/Non manifestare solidarietà pubblica a un attore, un progetto, un processo, etc. Mediante questa scelta sostengono (o meno) i programmi dell'innovazione sociale, creando intorno ad essa solidarietà. La decisione, naturalmente, permette sempre di boicottare o criticare gli stessi programmi, rendendo pubblicamente comunicabile un motivo di antagonismo.

4. Sottosistema della formazione, composto dalle organizzazioni che hanno la funzione di trasmettere sapere, certificandone (codificandone) i processi d'acquisizione (o di non acquisizione o il livello d'acquisizione) da parte di studenti (questi processi eccedono la formazione scolastica obbligatoria, come il tema del *life long learning* ha mostrato, per cui ad ogni età si può tornare ad essere studenti). Il sistema è composto da Scuole, Università (nella parte di insegnamento e Terza missione), Hubs, Centri di formazione, Acceleratori, Incubatori, centri per start-up, Istituzioni di Capacity Building, etc. I loro programmi sono rappresentati dai diversi corsi di studio e da ogni forma di curriculum insegnabile che implichi la trasmissione di cultura e saperi inerenti l'innovazione, l'imprenditorialità e l'economia sociale, insieme alle loro modalità di valutazione. In particolare, trasmettono un sapere specializzato ed esperto volto a: 1) diffondere motivazioni prosociali, cultura imprenditoriale sociale e orientamenti alla collaborazione (*discursive resonance*); 2) trasmettere skills e competenze specializzate (*Capacity Building*). Il sistema della formazione sostiene l'innovazione sociale formandone il personale, agevolando la diffusione e trasmissione del sapere che lo riguarda.

5. Sottosistema dei Mass e dei Social media (televisione, piattaforme, radio, a stampa e digitale). È composto dalle organizzazioni che emettono in modo professionale informazioni a pubblici diversi (alla “massa” nel primo caso e a interessati iscritti a “social” pubblici nel secondo) con lo scopo di

introdurre nuove informazioni o riflessioni su di esse. Il sistema tratta le comunicazioni secondo il codice Informazione/Non informazione, dove solo la prima è “una differenza (momentanea) che fa la differenza” (e che una volta trasmessa, diventa non più informativa). Gli attori sono tipicamente Broadcaster, Publisher, Editori, Società di produzione, giornalisti, blogger, utilizzatori di social media, Influencer, creativi, etc. Il loro compito è quello di formare un’opinione pubblica attenta, interessata e capace di dialogo solidale. I loro programmi possono variare da News, dibattiti, Entertainment, Infotainment, campagne pubblicitarie, campagne sociali, pubblicazioni, premi, riconoscimenti (*award and prize*), etc. Sostengono l’innovazione sociale diffondendone la cultura e informando le diverse audience generando *social awareness*.

6. Sottosistema giuridico composto dalle istituzioni non solo pubbliche, ma pure private – Parlamenti, legislatori, Uffici legali, Tribunali, Corti di giustizia, Istituzioni di standardizzazione, società di avvocati, etc.) che producono comunicazione giuridica (comprese la produzione di legislazione, regolamenti, giurisprudenza, codificazione, standardizzazione, contrattualizzazione, e varie forme di soft law, come linee guida, etc.). Il sistema opera codificando la comunicazione secondo la distinzione Legale/Illegale (ragione/torto) e imprimendola sul resto della società con la funzione di rendere certe alcune aspettative sociali (le norme giuridiche). I suoi programmi possono essere di scopo o condizionali e si differenziano secondo il tipo di giuridificazione (pubblica, amministrativa, privata, penale, commerciale, etc.). Il sostegno all’innovazione sociale avviene quando un processo di giuridificazione stabilizza aspettative normative favorevoli. Un esempio classico è l’introduzione di una definizione giuridica e, quindi, di un campo di diritto dedicato all’impresa sociale.

7. Sottosistema scientifico. È composto dalla comunicazione che viene codificata come Vera/falsa (scientificamente). Tipicamente i suoi attori sono le Università (nella loro funzione di ricerca), Centri di ricerca (pubblici, privati e misti), Fondazioni scientifiche e Think Tank che operano con la funzione di generare nuova conoscenza scientifica – sia pura che applicata. I programmi sono costituiti dai paradigmi teorici e dalle metodologie che giustificano una ricerca empirica dedicata all’innovazione sociale. Un compito emergente è quello della valutazione dell’innovazione sociale. Il sottosistema sostiene l’innovazione sociale producendo un sapere scientifico sia teorico che applicato con anche la possibilità di orientare lo sviluppo dell’impresa e dell’economia sociale.

A questo punto dovrebbe essere chiaro perché è più utile parlare di un sottosistema per l’innovazione sociale e dei suoi ambienti (sociali e non sociali), invece che di un ecosistema (fig. 3).

1. In primo luogo è più utile perché costringe a indicare di quali tipi di attori e organizzazioni si sta trattando. Nella letteratura e nella ricerca si

indicano le imprese e altri attori dell'economia sociale. Sono queste organizzazioni a costituire un sistema con identità e confini precisi: produrre innovazione sociale programmando le loro attività secondo una finalità non profit o orientata a rispondere a bisogni di interesse collettivo.

2. Questo sottosistema, come ogni altro, opera in un ambiente che è capace di percepire secondo le proprie capacità strutturali (i suoi codici). L'ambiente è sempre un correlato dell'operatività del sottosistema, mai qualcosa di "oggettivo", *out there*. Le organizzazioni d'innovazione sociale osservano che nel loro ambiente sociale operano altri sottosistemi, ognuno con una propria identità e proprie modalità operative specifiche che (nella figura sono i quadrati Ss1...7). I diversi sottosistemi possono solo irritarsi reciprocamente – non esiste alcun processo di banale input e output. Quello che producono i sottosistemi 1-7 per l'innovazione sociale, dipende da come questo sottosistema riesce a trasformare in opportunità le loro proprie operazioni. Un ufficio legislativo regionale potrà anche giuridificare i rapporti tra sistema dell'innovazione sociale e il resto della società, ma il funzionamento di questa regolazione dipenderà da come le organizzazioni di innovazione sociale sapranno trasformare quelle regole in opportunità di sviluppo.

3. Da questo punto di vista l'ambiente sociale del sottosistema dell'innovazione (sociale) è già molto più complesso e imprevedibile di quanto non faccia intuire il concetto di ecosistema. Se un ambiente sociale è di sostegno (o meno) per il sistema della IS, ciò dipenderà dalle diverse e molteplici irritazioni reciproche tra sottosistemi sociali. Non basta dire che tutti gli attori operano con l'intenzione di agevolare e neppure indicare cosa ognuno dovrebbe fare. Bisogna proprio analizzare come le diverse azioni si intrecciano, influenzano, bilanciano (o meno).

4. Ognuno dei sottosistemi sociali 1-7 (fig. 3), a loro volta, osserva gli altri e quello dell'IS, dal proprio punto di vista che è molto specifico. Nella società funzionalmente differenziata vi è pochissima ridondanza perché ogni sottosistema deve svolgere una funzione per l'intera società che non è sostituibile da altri sottosistemi. Ciò significa che la possibilità di allineamento di tutti i sottosistemi è estremamente contingente e di difficile realizzazione.

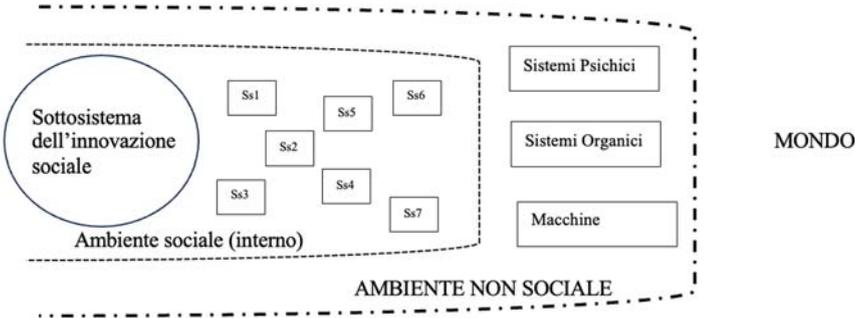
5. Il Rapporto tra il sottosistema dell'economia sociale e il suo ambiente (sociale) è sempre estremamente selettivo e dipende dalla capacità di risonanza del sottosistema stesso. Un sistema troppo aperto collaserebbe sotto la complessità dell'ambiente così come uno troppo poco risonante, correbbe il rischio di non cogliere cosa accade nel suo ambiente, rimanendo troppo chiuso.

6. Non esiste alcun sottosistema che possa rappresentare il tutto, dal suo peculiare punto di vista, come se fosse un ecosistema. La società funzionalmente differenziata è senza centro e senza vertice; è poli-contestuale (a più contesti) ed eterarchica (Stark 2019). Solitamente questa verità viene ideologizzata in due modi. O come comunicazione politica di un attore che ritiene

di poter rappresentare gli attori di un determinato territorio, sintetizzandone l'unità (in modo politico-amministrativo); o come osservazione di un attore del sistema scientifico che definisce, da suo punto di vista e per motivi di ricerca, un insieme di attori che indica come ecosistema. Anche altri sottosistemi potrebbero provare a rappresentare un ecosistema, dal loro punto di vista, ma solitamente quello politico-amministrativo e quello scientifico sono i più probabili per la funzione che svolgono. Si tratta sempre e comunque di processi di unificazione, di "ecosistemizzazione" volti a ridurre la complessità reale per fini di semplificazione. Il problema, però, permane. Ognuno dei sottosistemi può osservare il suo ambiente solo dal suo punto di vista e un punto di vista ultimo e definitivo non può esistere nella nostra società, se non come finzione operativa.

7. Infine la fig. 3 rende evidente che il sottosistema della IS opera certamente in un ambiente sociale complesso e poli-contestuale, non deterministico, con processi di causalità non lineare, retroazioni causali ed effetti inattesi, etc. Oltre a ciò, mostra che opera anche in un altro ambiente "non sociale" costituito dai sistemi basati sulla vita (organismi), sulla percezione e la coscienza, e su operazioni macchiniche. In questo ambiente non sociale troviamo ciò che in letteratura è indicato come natura, tecnologia e esseri umani in coscienza, carne ed ossa. La rilevanza di trattare ciò come ambiente non sociale dei sottosistemi sociali sta nel fatto che solo così se ne possono analizzare davvero gli impatti e conseguenze. Per esempio, che impatto ha un sistema sociale che privilegia solo il cambiamento accelerato a tutti i livelli sulla capacità/attenzione/tenuta psichica degli individui? E sulle risorse naturali? Forse, solo a questo livello sarebbe utile parlare di ecosistema per definire la relazione tra sistema sociale (differenziato funzionalmente, in sottosistemi sociali con i loro ambienti interni sociali) e ambiente non sociale.

Fig. 3 – Il sottosistema dell'innovazione sociale e i suoi ambienti



Come avevamo anticipato, vi è un altro modo in cui si può parlare di ecosistema per l'innovazione in modo più corretto e sensato. Quando un insieme di attori dell'economia sociale, insieme ad altri attori provenienti da

sottosistemi diversi, si autodescrivono come un ecosistema. Anche in questo caso, in realtà, si tratta di un sistema (composto da attori diversi) che opera sempre e comunque in un ambiente sociale complesso e non unificabile in nessun modo.

Qui però abbiamo una osservazione che fa la differenza: in particolare una auto-descrizione di attori che si identificano come un tutto (che opera in un ambiente). Se questo avviene, come è avvenuto per esempio nei distretti industriali italiani o, oggi, in diverse esperienze europee, canadesi e altrove, allora questo soggetto collettivo, che si è costituito unificandosi per potersi rappresentare socialmente come unità, dovrà governarsi in modo adeguato. E qui il problema della *unitas multiplex* si ripresenta come problema di autogoverno complesso. Facciamo un ultimo sforzo in questa direzione.

## **5. Il vero problema: come governare in modo *innovativo* il sistema dell'innovazione sociale**

Come è ormai evidente le società si trovano ad affrontare sfide sociali sempre più complesse e *wicked*, caratterizzate da complessità, diversità e incertezza (Oecd 2023). Queste caratteristiche sono chiaramente catturate dall'acronimo VUCA (Stihem e Townsend 2002). La *complessità* può derivare da sfide sia a monte che a valle, dalla scala globale in cui si manifestano le sfide, dai loro impatti localizzati e dalle questioni sempre contestualizzate della produzione, dell'occupazione e dei servizi pubblici (Sabel e Victor 2022). La *diversità* indica il pluralismo degli attori coinvolti, dei loro diversi punti di vista e, pertanto, richiede di affrontare la complessità degli interventi politici e delle misure di governance stesse. Le stesse singole politiche sono varie e stratificate (iperdiverse). L'*incertezza* è concepita come una situazione in cui non esiste una comprensione univoca e completa del sistema da gestire. Una definizione operativa d'incertezza è la condizione in cui gli esperti non sono d'accordo, e tale condizione è, oggi, il normale punto di partenza della deliberazione e della formulazione delle politiche. La consapevolezza di queste incertezze fondamentali è aumentata nella società e negli ambienti politici. Le soluzioni a queste sfide sociali sono ancora prevalentemente inquadrate e governate da due regimi moderni di governance (Prandini 2021): quella top-down e quella bottom-up.

L'approccio top-down sostiene che la gestione attiva dei servizi da erogare (da parte di un governo pubblico) è fondamentale per garantire la base di conoscenze e le innovazioni necessarie per affrontare diverse questioni sociali (ad esempio, l'innovazione sociale). In questo regime, i Principali hanno piani e progetti chiari. Ma per realizzare questi piani, i Principali devono fare affidamento sugli Agenti che hanno interessi propri. Se le condizioni di sfondo sono stabili, il problema del Principale è solo quello d'ideare

un sistema di incentivi che induca gli Agenti a raggiungere gli obiettivi. In un mondo stabile e certo, gli Agenti eseguono i piani dei loro Principali, e la loro indipendenza è coperta dalla “utile finzione” che il Principale abbia il controllo completo della situazione. L’approccio bottom-up (solitamente orientato a quasi-mercati, in cui gli attori potrebbero essere organizzazioni dell’economia sociale autorizzate e appaltate dalla Pa) propone che la Pubblica amministrazione si limiti ad affrontare solo i fallimenti del mercato. In quest’ottica, mentre gli attori politici e pubblici possono legittimamente finanziare il welfare, i servizi specifici e contestuali per sviluppare soluzioni praticabili dovrebbero essere lasciati agli attori privati (o alle imprese sociali). Di solito, però, le organizzazioni bottom-up non sono mai del tutto in grado d’auto-organizzarsi: rappresentano piuttosto una serie d’esperienze isolate e incomparabili (le famose buone pratiche) che non hanno alcun reale incentivo ad auto-organizzarsi, cooperare e trovare soluzioni condivise, efficaci ed efficienti ai problemi sociali. A livello individuale, non sono in grado di formare una rete capace d’innovazione e capacità di risposta (essendo spesso in competizione tra di loro), e nemmeno hanno la capacità di rappresentarsi come un attore sociale collettivo con una visione sociopolitica e una voce comune pubblica.

Moltissime ricerche hanno già individuato i principali (e reciproci) punti deboli di questi approcci. In particolare, sono interessanti due problematiche.

1) La loro mancanza di soluzioni in un contesto d’urgenza (che è quello ormai più normale, essendo le società sempre in uno stato di crisi: gli stakeholder della governance top-down e di quella bottom-up, lasciati a sé stessi, non sono in grado d’adattarsi con la rapidità necessaria per evitare gli esiti peggiori delle crisi contemporanee e dei loro stessi fallimenti (soprattutto considerando che, normalmente, il loro primo e fondamentale obiettivo è continuare a operare). Questi attori non possono rispondere ai cambiamenti accelerati e agli ambienti complessi per diversi motivi. In primo luogo, la pianificazione e l’elaborazione delle politiche sono solitamente orientate al futuro, ma percepiscono il futuro come un presente semplicemente posticipato, basando così la loro analisi su esperienze passate, poco o per niente innovative. In secondo luogo, difficilmente potranno investire risorse in soluzioni innovative prima che il pubblico dei cittadini (e i politici) le comprendano. Quelle audiences hanno sempre una prospettiva temporale molto corta. In terzo luogo, la loro dipendenza da *path* specializzati si è quasi sempre trasformata in una rigida compartimentazione (anche nel noto regime della Nuova Governance Pubblica), ostacolando la loro capacità di lavorare attraverso processi intersettoriali.

2) La loro incapacità di affrontare l’incertezza. Con la crescente incertezza, le diverse organizzazioni non sono più in grado di anticipare argomentazioni conclusive convincenti, e nessuna possiede più la conoscenza completa per dare soluzioni certe. Come sostengono Vervoort e Gupta (2018),

l'esistenza di incertezza nel processo decisionale è contrario al modello tradizionale di elaborazione delle politiche e al movimento generale di politiche basate sull'evidenza. Inoltre, aggiungono che a causa di relazioni causali non lineari, l'efficacia degli interventi politici può diventare difficile da misurare e allo stesso tempo, la progettazione politica tradizionale ruota ancora attorno a modelli di causalità, strumentazione e valutazione.

Pertanto, esiste una fortissima tendenza a semplificare e a considerare un potenziale futuro più probabile di altri, creando così un falso senso di certezza. In queste condizioni, la governance è comunque chiamata a prendere decisioni anche quando la comprensione della direzione, degli sviluppi futuri e degli impatti del cambiamento non sono chiari e non possono essere previsti.

Ancora più urgentemente, oggi, sia la Pubblica Amministrazione che gli attori dell'economia sociale sono chiamati a riflettere sul loro ruolo nell'affrontare le questioni sociali e la trasformazione sociale, in particolare per quanto riguarda i cosiddetti fallimenti della trasformazione.

A fronte di una situazione VUCA, la ricerca teorica ed empirica ha proposto una molteplicità di modelli di governance. Per citare i più riconosciuti.

1) La governance riflessiva cerca di affrontare contingenze e alternative, "riflettendo" sulla situazione iniziale. L'approccio presuppone che pensare e agire rispetto a un oggetto da guidare, influisca anche sul soggetto e sulla sua capacità di guida.

2) La governance adattiva dà priorità alla capacità o alla necessità d'adattarsi e progredire verso uno stato migliore.

3) La governance agile, basata sull'ICT e sulla trasformazione digitale, implica la pianificazione strategica (avere una visione prospettica), il controllo (meccanismi che garantiscono la realizzazione del piano strategico) e il multi-skilling (sviluppare capacità dinamiche per percepire e rispondere al cambiamento);

4) La governance provvisoria presuppone che le politiche siano progettate, praticate ed esercitate in modo non finalizzato.

5) Governance anticipatoria che agisce su una varietà di input per gestire le tecnologie emergenti basate sulla conoscenza e gli sviluppi socioeconomici.

6) La governance anticipatoria dell'innovazione è la capacità su vasta scala d'esplorare attivamente le opzioni come parte di una più ampia governance anticipatoria connessa a futuri incerti, nella speranza di plasmare il primo attraverso pratiche innovative (Oecd 2023).

Per i sistemi di innovazione sociale un modo innovativo di governance può essere concepito come anticipatorio, trasformativo e sperimentale. Anticipatorio perché immagina futuri diversi dal futuro del presente attuale: immagina "presenti nel futuro" e "futuri del futuro" mediante metodologie qualitative che non scontano la mera proiezione-previsione su base di dati del passato (Andersen e Pors 2016). L'anticipazione deve essere distinta dai concetti alla moda di previsione o pianificazione.

L'anticipazione riguarda più il praticare, provare o esercitare una capacità prima di predire un futuro. Va sottolineata l'importanza di agire nel presente con una mentalità futura ed essere pronti a cambiare se necessario. Il principale contributo dell'anticipazione, quindi, risiede nella capacità di modellare le convinzioni delle persone riguardo al futuro e di sviluppare la loro capacità di dare un senso alla novità. Trasformativo perché la governance è finalizzata a cambiare continuamente le sue strutture cercando così anche di forgiare parti del suo ambiente. Il criterio decisivo per l'innovazione sociale è, infatti, la trasformazione (e le trasformazioni delle precedenti condizioni sociali di fondo) di una realtà sociale attraverso azioni condivise e coordinate. Sperimentale, perché procedendo per esperienze ed esperimenti è alla ricerca costante di fallimenti, blocchi, errori che diventano le molle propulsive per il cambiamento continuo. Questa governance è un processo istituzionalizzato (regolamentato) di processi decisionali collettivi, partecipativi e multilivello in cui i problemi e le modalità per affrontarli sono inquadrati in un contesto aperto (non definitivo) e sottoposto a revisione periodica tra pari, nella considerazione di una conoscenza generata localmente. Può essere definito come un processo ricorsivo di definizione e revisione provvisoria degli obiettivi, basato sull'apprendimento dal confronto di approcci alternativi. Non è né:

1) completamente top-down, né completamente Bottom-up. Piuttosto, è circolare in quanto mira a integrare la "direzione" dall'alto verso il basso (attraverso obiettivi quadro definiti in modo collaborativo) e la "creatività" dal basso verso l'alto (attraverso l'iniziativa autonoma di più stakeholder);

2) né pienamente democratico né pienamente tecnocratico. Piuttosto, si basa sulla premessa che l'ambiguità strategica può essere affrontata con successo solo nella misura in cui la governance integra la conoscenza tecnica di competenze approfondite con l'inclusione delle esperienze e dei valori dei cittadini;

3) né completamente gerarchico né completamente basato sulla rete. Mira piuttosto alla eterarchia, cioè a conciliare la responsabilità generata dalle gerarchie con la capacità delle reti di far fronte all'incertezza.

Contro l'urgenza dei problemi, propone la direzionalità, fornendo una direzione chiara per orientare l'azione collettiva attraverso la partecipazione e la deliberazione collettiva, stimolando l'innovazione attraverso l'apprendimento attraverso il fare orientato agli obiettivi. Contro l'incertezza, propone una collaborazione che abbraccia la fallibilità garantendo la continua rivalutazione dell'azione collettiva.

Una tipologia ideale di Governance anticipatoria, trasformativa e sperimentale prevede 4 passaggi precisi (Wolfe 2018).

1. Un ciclo reiterato di riflessione condivisa su un problema quadro (concepito come un quadro comune di comprensione che fissa obiettivi illimitati con obiettivi realizzabili e una serie di parametri iniziali). Questa apertura consente la partecipazione di entità rilevanti (attori – unità) in un processo

decisionale non gerarchico, dando luogo ad una prima discussione tra le parti interessate con una definizione ampiamente condivisa di un problema comune e, poi, ad un'esplorazione di diversi approcci utili per affrontare il problema in questione.

2. Concedere ai membri ampia discrezionalità nel perseguire e concettualizzare l'obiettivo quadro attraverso la sperimentazione. Questa autonomia è fondamentale per stimolare e sfruttare l'esperienza e la competenza degli attori sul problema. Permette alle attività decentrate di sviluppare soluzioni innovative laddove la concezione non può essere utilmente separata dall'esecuzione. L'attuazione di questi obiettivi è poi lasciata agli attori di livello inferiore, con notevole discrezionalità nell'adattare le regole quadro (definizione del problema) a queste diverse differenze.

3. Utilizzare l'apprendimento tra pari per facilitare la risoluzione collettiva dei problemi. In cambio di autonomia, gli attori locali partecipano ad attività d'apprendimento tra pari, dove i risultati delle attività decentralizzate vengono confrontati per identificare punti di forza e di debolezza. Ciò garantisce l'apprendimento tra gli attori locali e l'accumulo di conoscenze per l'attore centrale. Gli attori localizzati nei contesti locali devono fornire un feedback continuo, consentendo la segnalazione e il monitoraggio di problemi, innovazioni e ripensamenti, con ogni risultato soggetto a revisione tra pari.

4. Revisione e adeguamento del processo in modo iterativo. La formulazione del problema, l'obiettivo, le procedure decisionali e le metriche vengono periodicamente riviste in risposta ai problemi e alle possibilità rivelate attraverso l'apprendimento tra pari. Questa iterazione consente di aprire e/o approfondire il consenso man mano che si accumula la conoscenza delle soluzioni realizzabili.

Vale la pena notare la funzione di *peer review*. Con la revisione tra pari, le proposte di modifica delle regole o della loro interpretazione possono provenire sia dagli ispettori in prima linea (agenti) che da supervisori veri e propri scelti agli agenti e dai Principali. La deliberazione è tipicamente organizzata come *peer review*, in cui attori di pari livello – tutti con esperienza del problema, anche se di tipo diverso, e tutti con un interesse nel risultato – valutano una situazione identica, consultando esperti secondo le necessità. In breve, l'incertezza richiede collaborazione, tipicamente sotto forma di un regime che monitora da vicino gli sviluppi e segnala la necessità d'agire. Il risultato è un'istituzionalizzazione del processo decisionale provvisorio e anticipatorio. Affrontare i disaccordi attira l'attenzione sui difetti; confrontarsi con i difetti porta alla deliberazione comune; la deliberazione genera nuove routine d'ispezione che, a loro volta, spingono verso un'amministrazione basata sulla necessità di rivedere regolarmente le pratiche.

Per concludere sintetizzo i tre punti fondamentali che ho provato a sviluppare.

1. Il concetto di ecosistema non pare molto utile per descrivere i processi e le strutture che, evidentemente, si vorrebbero indicare nelle ricerche. Esso tende paradossalmente a “totalizzare” e a assimilare (omogeneizzare) un campo di azione che nella realtà è estremamente più complesso e che ogni attore osserva da un punto di vista molto specifico e non sovrapponibile. Nella realtà ogni attore vede nel suo ambiente cose che altri attori non vedono o vedono in modo molto diverso. Da questo punto di vista, appunto, non esiste “un” ecosistema, bensì solo un ambiente interno di sottosistemi sociali. Inoltre, paradossalmente, il concetto sottrae alla analisi proprio l’ambiente non sociale dell’ecosistema che, invece, rimane sempre molto rilevante.

Più utile sembra quindi indicare sempre una referenza di sistema – quale attore sta operando in un ambiente sociale complesso – e da essa ricostruire le diverse versioni di ambiente che ne derivano.

2. Laddove si voglia utilizzare il termine di ecosistema, lo si deve fare in modo molto preciso e selettivo. Ciò mi pare possibile in due modi. A) Come descrizione realizzata da un osservatore “terzo” che si pone fuori dall’ecosistema. Solitamente tale osservatore o fa parte del sistema della scienza o della politica (quindi in realtà è esso stesso interno alla società, ma la osserva cose se fosse esterno). La scienza utilizza il concetto per delimitare un insieme di sistemi e dei loro ambienti che vanno a costituire il “tutto” di cui poi si occuperò. Ma, evidentemente, questa osservazione è soltanto utile alla scienza che mediante essa costruisce i suoi oggetti che, solitamente, non sono condivisi dagli attori osservati. È il sottosistema scientifico che osserva con una distinzione – ecosistema/? – indicando poi solo il lato interno per analizzarlo. Alla scienza andrebbe però chiesto qual è il lato non indicato della distinzione che solitamente rimane opaco. Il sistema della politica – a livelli geopolitici ed amministrativi diversi – opera in modo simile, indicando mediante una sua osservazione arbitraria i confini degli ecosistemi che puoi è interessato a regolare o governare. In certi casi include sé stessa nell’ecosistema, riflettendo su come le sue azioni lo influenzano o meno (o almeno così credono i politici), ma molte volte si pone all’esterno come mero “terzo”. Anche in questo caso, la politica ricostruisce la realtà sociale mediante sue proprie distinzioni che possono o meno venire condivise da altri osservatori. Per esempio, la scienza può osservare che la politica definisce gli ecosistemi da un punto di vista politico, non osservando quello economico o giuridico o economico, etc. Oppure osserva che la politica identificando un ecosistema, esclude alcune realtà che vi operano, etc. B) Un secondo modo di utilizzare il termine ecosistema in modo preciso, è quando sono gli stessi attori che si autodescrivono come ecosistemi. In tal senso l’unità della differenza (l’“eco” del “sistema”) è posta dagli attori come forma di identificazione (interna) e di identificabilità (esterna). Ognuno di essi si rappresenta come parte di un tutto che chiama ecosistema. Naturalmente un altro attore –

politico, economico, giuridico, sanitario, etc. – può contestare quella rappresentazione oppure prenderne atto e operare con essa.

3. Proprio perché il termine di ecosistema indica, comunque, l'unità di una differenza, il vero punto di interesse è come esso viene governato. Qui viene utile il concetto di governance che richiama immediatamente a una pluralità non governabile dal vertice o dal centro. Molte sono le forme di governance possibili, oltre a quelle classiche dall'alto o dal basso. Tra di esse ritengo interessante selezionare quella che indico come “anticipatoria, trasformativa e sperimentale”. Anticipatoria si riferisce a come viene concepita la temporalità del sistema; trasformativa a come i diversi attori che ne fanno parte debbono agire orientandosi al cambiamento; “sperimentale” al fatto che i temi e i modi specifici di azione devono continuamente rimanere nella “possibilità” di venire cambiati e modificati, laddove mostrino di non essere più utili.

## Bibliografia di riferimento

- Adner R. (2006), *Match your Innovation Strategy to your Innovation Ecosystem*, «Harvard Business Review», 84, 4, pp. 98-107.
- Adner R. (2017), *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, «Journal of Management», 43, 1, pp. 39-58.
- Akberdina. V., Vasilenko E. (2021), *Innovation Ecosystem as a Multi-Component Concept: Theoretical Review*, SHS Web of Conferences.
- Andersen N.A., Pors J.G. (2016), *Public Management in Transition. The Orchestration of Potentiality*, Policy Press, Bristol (UK).
- Audretsch D.B., Eichler G.M., Schwarz E.J. (2022), *Emerging Needs of Social Innovators and Social Innovation Ecosystems*, «International Entrepreneurship and Management Journal», 18, pp. 217-254.
- Baraldi C., Corsi G., Esposito E. (2021), *Unlocking Luhmann. A Keyword Introduction to Systems Theory*, Bielefeld, BUP.
- Bocchi G., Ceruti M. (a cura di) (1985), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano.
- Bonaga G., Ecchia G., Prandini R., Venturi P. (2023), *Finanza d'impatto sociale. Istituzioni, capacity building e governance per l'innovazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Chapin F.S. III (2011a), “Glossary”, in in Matson P.A., Morrison Vitousek P., Chapin M.C. (eds), *Principles of Terrestrial Ecosystem Ecology* (2nd ed., Springer.), New York.
- Chapin F.S. III (2011b), “The Ecosystem Concept”, in Matson P.A., Morrison Vitousek P., Chapin M.C. (eds.), *Principles of Terrestrial Ecosystem Ecology* (2nd ed., Springer, New York.
- Durst S., Poutanen P. (2013), “Success Factors of Innovation Ecosystems. Initial Insights from a Literature Review”, in Smeds R., Irrmann O. (eds.), *Co-create 2013. The Boundary-Crossing Conference on Co-Designing Innovation*, Aalto, Denmark, pp. 27-38, <http://www.academia.edu/4007245/>.

- Egerton F.N. (2013), *History of Ecological Sciences, Part 47: Ernst Haeckel's Ecology*, «The Bulletin of the Ecological Society of America», 94, 3.
- Eichler G., Schwarz E. (2019), *What Sustainable Development Goals Do Social Innovations Address? A Systematic Review and Content Analysis of Social Innovation Literature*, *Sustainability*, 11, 2, 522.
- European Commission/TEPSIE (2014), *Building the Social Innovation Ecosystem*, European Commission and TPSIE consortium.
- European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2015), *A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Available at: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>
- European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016), *Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe* (di Borzaga C., Galera G.) Luxembourg, Publications Office of the European Union, Available at: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16376&langId=en>
- European Commission (2020), *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe* (di Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Available at <https://europa.eu/!Qq64ny>.
- European Commission (2012), *Building an Economy that works for People: an Action Plan for the Social Economy*, Publications Office of the European Union, Luxembourg,
- Foerster von H. (1987), *Sistemi che osservano*, Astrolabio, Roma.
- Gomes L., Figueiredo Facin A.L, Salerno M., Ikenami R.K. (2018), *Unpacking the Innovation Ecosystem Construct: Evolution, Gaps and Trends*, «Technological Forecasting Social Changment», 136, pp. 30-48.
- Granstrand O., Holgersson M. (2020), *Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition*, «Technovation», 90-91.
- Isenberg D. (2011a), *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economy Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park, MA.
- Isenberg D. (2011b), *When Big Companies Fall, Entrepreneurship Rises*, «Harvard Business Review», <http://blogs.hbr.org/2013/03/when-big-companies-fall-entrep/>
- Latour B. (2021), *Dove sono? Lezioni di filosofia di un mondo che cambia*, Einaudi, Torino.
- Luhmann N. (2021), *Comunicazione ecologica. Può la società moderna affrontare le minacce ecologiche?*, FrancoAngeli, Milano.
- Mason C., Brown R. (2014), *Entrepreneurial Ecosystems and Growth-oriented Entrepreneurship*. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, 201, <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>.
- Maturana H., Varela F. (1987), *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano.
- Moore J.F. (1993), *Predators and Prey: a New Ecology of Competition*, «Harvard Business Review», 71, 3, pp. 75-86.

- Moulaert F., MacCallum D. (2019), *Advanced Introduction to Social Innovation*, Edward Elgard Publishing, Cheltenham.
- Nesta M.G. (2016), *Policy for social innovation: Five ways policy can support social innovation*, in <https://www.siceu.rope.eu/policy-portal/policy-social-innovation-five-ways-policy-can-support-socialinnovation>.
- OECD/European Union (2017), *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264268500-en>.
- OECD (2020), *Anticipatory Innovation Governance. Shaping the Future through Proactive Policy Making*, <https://www.oecd.org/science/anticipatory-innovation-governance-cce14d80-en.htm>.
- OECD (2021), *Building Local Ecosystems for Social Innovations. A Methodological Framework*, <https://www.oecd.org/cfe/building-local-ecosystems-for-social-innovation-bef867cd-en.htm>
- OECD (2023), *Working Paper on Public Governance. Anticipatory Innovation Governance*, n. 44.
- Oh D.S., Phillips F., Park S., Lee E. (2016), *Innovation ecosystems: A Critical Examination*, «Technovation», 54, pp. 1-6.
- Pel B., Wittmayer J., Dorland J., Jørgensen M.S. (2019), *Unpacking the Social Innovation Ecosystem: an Empirically Grounded Typology of Empowering Network Constellations*, «Innovation. The European Journal of Social Science Research», 33, 3, pp. 311-336.
- Prandini R. (2021), “Dalla governance all’ombra della gerarchia, verso la governance sperimentalista: condizioni di possibilità e impossibilità”, in Prandini R., G. Ganugi, *Governance territoriali e politiche di contrasto alla grave emergenza adulta. Verso un modello strategico integrato*, FrancoAngeli, Milano, pp. 165-205.
- Prandini R. (2023), “Sociologia del SII: codice, programmi, accoppiamenti strutturali, organizzazioni e dispositivi sociotecnici”, in Bonaga G. et alii (a cura di), *Finanza d’impatto sociale. Istituzioni, capacity building e governance per l’innovazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 81-123.
- Sabel C.F., Victor D.G. (2022), *Fixing the Climate: Strategies for an Uncertain World*, Princeton University Press, Princeton.
- Smorodinskaya N., Russell M., Katukov D., Still K. (2017), *Innovation Ecosystems vs. Innovation Systems in Terms of Collaboration and Co-creation of Value*, in «Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences», pp. 5245-5254.
- Stark D. (2019), *Il senso della dissonanza. Racconti di quel che conta nella vita economica*, Mimesis, Milano-Udine.
- Stiehm J.H., Townsend N.W. (2002), *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*, Temple University Press, Philadelphia, Pennsylvania, USA.
- Tansley A.G. (1935), *The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms*, *Ecology*» 16, 3, pp. 284-307.
- Thomas L.D.W., Autio E. (2020), *Innovation Ecosystems in Management: An Organizing Typology*, in *Oxford Research Encyclopaedia of Business and Management*, Aldag Publisher, Oxford University Press.

- Vorvoort J., Gupta A. (2018), *Anticipating climate futures in a 1.5°C era: the Link between Foresight and Governance, Current Opinion*, «Environmental Sustainability», 31, pp. 104-111.
- Willis A.J. (1997), *The Ecosystem: An Evolving Concept Viewed Historically*, in «Functional Ecology», 11 2, pp. 268-271.
- Wolfe D. (2018), *Experimental Governance: Conceptual approaches and practical cases*. Background paper for an OECD/EC Workshop on 14 December 2018, within the workshop series “Broadening innovation policy: New insights for regions and cities”, Paris.

## 2. *Comunicare l'innovazione sociale: riflessioni tra Sociologia e Comunicazione della Scienza*

di *Giulia Ganugi e Roberta Spada\**

### 1. **Introduzione**

Nel primo capitolo si parla di comunicazione dei sotto-sistemi sociali e di come ogni sotto-sistema si esprima tramite un medium comunicativo diverso. Ci si concentra anche sulla prospettiva con cui approcciarsi agli ecosistemi di innovazione sociale (IS, d'ora in avanti): come attori facenti parte dell'ecosistema stesso o come osservatori esterni. Tenendo la stessa doppia prospettiva, questo capitolo riflette in particolar modo sulla comunicazione dell'IS, ovvero sulla comunicazione di una pratica sociale diversa, di rottura, che potenzialmente può portare cambiamento sociale. Riteniamo, infatti, che la diffusione delle pratiche socialmente innovative attuate da singoli attori territoriali o da reti di essi sia fondamentale per contribuire alla formazione di ecosistemi sul territorio o alla conoscenza di un dato ecosistema e dei suoi progetti sociali in altri territori.

Questo tipo di comunicazione viene solitamente fatta dagli attori che generano una pratica socialmente innovativa, per diffondere quanto realizzato alla popolazione che eventualmente può beneficiarne o ad altri attori territoriali potenzialmente interessati a prendere spunto dal processo sotteso alla pratica o a mettersi in rete. Oppure può essere fatta da attori – comunque esperti del tema, ma esterni al progetto, che quindi lo osservano, lo analizzano e ne traggono considerazioni teoriche ed empiriche per la progressione della conoscenza sul tema. Parliamo, in questo caso, dell'attività scientifica di ricerca sociale.

Partendo dal motivo per cui è importante comunicare l'IS, nelle prossime sezioni, approfondiamo le caratteristiche e il ruolo della comunicazione sociale, da un lato, e della comunicazione della scienza sociale, dall'altro. Infine, nelle conclusioni, ragioniamo sull'utilità della comunicazione dell'IS

---

\* Il testo è frutto di una discussione congiunta, tuttavia, materialmente, Giulia Ganugi ha scritto *Introduzione, Comunicazione Sociale e Una sintesi per la comunicazione dell'Innovazione Sociale*, mentre Roberta Spada ha scritto *Comunicazione delle scienze sociali*.

per la formazione e riproduzione degli ecosistemi territoriali. Per farlo, non abbiamo la presunzione di svolgere una revisione completa della letteratura sui temi della comunicazione sociale e della comunicazione della scienza sociale, ma vogliamo contribuire al dibattito facendo dialogare filoni di ricerca che si sono sviluppati parallelamente, senza incrociarsi, ma che mostrano potenziali collegamenti, da cui potrebbero nascere nuove riflessioni per lo studio e la diffusione di IS.

Già nel secolo scorso, Schumpeter (1942) scriveva che un'innovazione non è una semplice invenzione, bensì un'invenzione compresa, identificata, resa discutibile e perciò socialmente accettabile, diffondibile e imitabile: in sostanza, un'invenzione che riceve riconoscimento sociale. Ragionando sul concetto di riconoscimento e legittimità dell'IS, in epoca contemporanea, Vitale (2009) scrive che le pratiche di IS possono essere riconosciute su più larga scala, solo se intorno alle loro azioni viene costruito un discorso pubblico. Inoltre, non è sufficiente che questo discorso sia innescato da chi è coinvolto nell'azione; è necessario che il carattere innovativo di un'azione sia discusso anche da chi è all'esterno dell'azione, che siano essi cittadini, organizzazioni o istituzioni. Solo con l'ampliamento e la diffusione di questo discorso pubblico, è possibile mostrare come l'IS porta una rottura rispetto alla situazione precedente e rispetto a uno status quo ingiusto e socialmente esclusivo (Vitale, 2009).

## **2. Comunicazione sociale**

Chi agisce l'IS è il primo attore (o i primi attori, considerata la sempre più numerosa quantità di processi di governance multi-attoriali) ad aprire opportunità di discorso pubblico. Tendenzialmente poi vi partecipa con una postura critica e decostruttiva, utilizzando tre strategie per cercare riconoscimento per l'IS (Vitale, 2009): a) attivare pratiche di conflitto per attirare i media e usarli sia come cassa di risonanza delle proprie posizioni sia come arene in cui dispiegare il discorso pubblico; b) coinvolgere persone provenienti da ambiti e scale differenti, facendo fare loro esperienza di contesti, situazioni e luoghi; c) produrre iniziative culturali, tra cui spettacoli teatrali, concerti, libri, audiovisivi e convegni, capaci di far riflettere gli attori coinvolti.

Queste strategie compongono modalità dirette e indirette di comunicare l'IS, dove con dirette ci si riferisce all'iniziativa di prendere parola in prima persona e con indirette, invece, ai tentativi di costruire eventi e situazioni tali per cui altre persone parlino delle questioni e dei soggetti ritenuti pertinenti (Vitale, 2009). In generale, l'obiettivo di tali strategie è produrre narrazioni, la cui capacità di performare, portare all'esistenza una realtà sociale

differente e determinare nuove pratiche è già stata largamente studiata (Brown, 2006; Ford e Ford, 1995; Longo, 2012; Musarò e Moralli, 2019).

In tema di diffusione dell'IS, alcuni autori hanno, nello specifico, ragionato sul potere della “narrativa del cambiamento”, intesa come quell'insieme di idee, concetti, metafore e discorsi relativi alla trasformazione della società, costruiti e diffusi dalle iniziative stesse di IS (Wittmayer et al. 2019). Secondo questi autori, le narrative del cambiamento sono composte da tre principali dimensioni: il contenuto, la modalità di costruzione e il ruolo della narrazione. Per quanto riguarda il contenuto, le iniziative di IS forniscono idee riguardo a futuri alternativi, mostrando il fallimento di esistenti sistemi istituzionali. La costruzione della narrativa del cambiamento è simile al processo di costruzione dell'identità dei brand commerciali, ma si differenzia in due modi. Alcune iniziative di IS utilizzano un approccio più deliberativo, in cui tutti gli (o molti degli) attori coinvolti contribuiscono a dare forma alla narrazione. In questo caso, solitamente, la narrazione si concentra maggiormente sugli aspetti comunitari dell'IS. Altre iniziative, invece, utilizzano un modello di costruzione della narrazione più gerarchico, enfatizzando la forza e i meriti dell'individuo anche nel contenuto della narrazione. Infine, per quanto riguarda il ruolo della narrazione prodotta dalle iniziative di IS, la sua funzione principale è quella di coinvolgere altri attori, “contagiandoli” con le stesse idee, e contribuire alla formazione di una nuova identità collettiva (Wittmayer *et al.*, 2019).

Gli autori dei lavori riportati fino a qui hanno già sviluppato una riflessione sulla comunicazione in relazione alla diffusione di IS, così che questo legame si ritrova nei loro scritti. Nella letteratura italiana, in particolare quella sociologica e relativa alla comunicazione, questo collegamento tra comunicazione e IS non è ancora tematizzato in questi termini, anche se nell'ultimo decennio si è sviluppato un approccio che riflette sul ruolo della comunicazione per il cambiamento sociale. Ma andiamo con ordine. Il filone di letteratura a cui ci riferiamo è quello della Comunicazione Sociale (CS).

La CS è una forma di

comunicazione pubblica, ovvero quella grande area della comunicazione che riguarda, e coinvolge, gli individui in quanto cittadini, essere umani che vivono in società e che, insieme, costituiscono e reggono la polis. In particolare, la comunicazione sociale è la comunicazione che promuove (nuovi) diritti e pratiche sociali per l'affermazione di una società più giusta e solidale [...] Concretamente, è una comunicazione che si occupa dell'emergere, e del consolidarsi, dei diritti di categorie sociali nuove o comunque svantaggiate, e delle pratiche di solidarietà necessarie per garantirne il riconoscimento, l'affermazione e la piena realizzazione (Peruzzi e Volteranni, 2016, 9).

Questa recente definizione di CS deriva da trent'anni di studi e lavori sul tema, che si è evoluto nel tempo, includendo in questa forma di

comunicazione varie attività e definendola in modi diversi. Riportiamo alcuni di questi lavori per dare conto dell'evoluzione del tema, senza pretesa di esaustività.

La nascita della CS viene fatta coincidere con la nascita della pubblicità sociale, ovvero quando – a partire dagli anni Settanta – la pubblicità viene impiegata in contesti diversi da quelli della promozione commerciale. Per pubblicità sociale si è cominciato a intendere, quindi, campagne che hanno per tema, ad esempio, la tutela dell'ambiente e l'abuso di alcol, la prevenzione di malattie a forte incidenza sociale e la sicurezza stradale, la lotta alla violenza sui minori, la tutela del patrimonio artistico e la corretta alimentazione. Ciò che accomuna questi messaggi è il richiamo ad una costellazione di valori solidaristici, umanitari e civili, insieme alla consapevolezza di un'utilità collettiva di questi valori e la convinzione che abbiano una potenziale universalità (Gadotti e Bernocchi, 2010).

Se in questo tipo di pubblicità – *public service advertising* nel mondo anglofono – le posizioni presentate hanno un carattere imparziale e non controverso, totalmente diverso è l'approccio di un altro tipo di pubblicità non commerciale che pur sempre rientra nella categoria “sociale” e che, in inglese, ricade sotto le attività di *advocacy*. Rientrano in questa categoria i comunicati che vertono su temi controversi, proponendo e sottolineando un punto di vista sull'argomento, senza la preoccupazione di essere neutrale, ma anzi ponendosi volutamente in posizione polemica e critica (Gadotti e Bernocchi, 2010). Un tipo ancora diverso di pubblicità non commerciale, ma simile per i “contenuti posizionati”, è la comunicazione politica o di partito, dove la parzialità dell'opinione veicolata assume carattere estremo e diventa l'essenza stessa del messaggio (Gadotti e Bernocchi, 2010).

Nello stesso volume, gli autori identificano tre categorie di messaggi sociali: a) gli appelli al pubblico, che fanno riferimento a una comunicazione attuata da un soggetto per ottenere dei contributi dai destinatari della comunicazione (ad es. campagne di raccolta fondi); b) la comunicazione di sensibilizzazione, che è diretta a sensibilizzare i destinatari su tematiche di solidarietà e difesa delle categorie più svantaggiate; c) la comunicazione di educazione, che ha l'obiettivo di dissuadere da comportamenti dannosi o per suggerire comportamenti positivi.

Anche per quanto riguarda il soggetto che fa CS, in letteratura, c'è stata un'evoluzione. Negli anni '90, si guardava alle grandi istituzioni, internazionali e nazionali, come Fao, Unicef, Croce Rossa, Amnesty International, Caritas e altre simili. La comunicazione sociale riguardava principalmente grandi temi quali la vita, la salute, la fame, la sicurezza, e l'ambiente e il suo obiettivo era incentivare e/o disincentivare comportamenti socialmente rilevanti e promuovere valori socialmente apprezzabili (Vignudelli, 1992). Nei primi anni 2000, altri attori vengono riconosciuti come possibili comunicatori sociali, riferendosi anche a imprese private for profit e a organizzazioni

semipubbliche o private (Mancini, 2002; Gazzola, 2005). Questa prospettiva deriva dallo sviluppo delle riflessioni sulla responsabilità sociale e la cittadinanza di impresa, che prevedono un impegno dei soggetti for profit per la promozione di valori sociali e/o di servizi di interesse sociale. Infine, negli ultimi anni, la protagonista assoluta della CS sembra essere considerata la società civile, a partire da cittadini – singoli o organizzati in gruppi informali, passando per associazioni religiose e società di mutuo soccorso, fino agli Enti di Terzo Settore: tutti quegli attori che agiscono per promuovere sensibilità intorno a tematiche di emarginazione sociale e sostenere le cause della cultura, dell'ambiente e dei diritti, senza la ricerca di profitto economico (Peruzzi e Volterrani, 2016).

Secondo questi autori, però, ciò che contraddistingue la CS non è solo il tipo di tema di cui si occupa, ma soprattutto il modo in cui lo fa, che consiste nel promuovere solidarietà intorno alle categorie più bisognose, accrescendo la coesione e il benessere della collettività. Le sue funzioni sono pre-politica e pro-sociale: con la prima si intende il supportare una nuova idea o categoria per farle acquisire rilevanza come problema sociale e farle ricevere attenzione dei cittadini, delle istituzioni, dei mass media e della politica; con la seconda si intende la promozione della solidarietà civile e si ha quando un tema, che gode già di un sufficiente grado di conoscenza da parte del pubblico, è lontano dalle cronache ma necessita comunque di continua pubblicità, per allargare l'interesse e garantire alle organizzazioni deputate le risorse necessarie per fronteggiare il bisogno nel tempo, investire nella ricerca, sostenere famiglie e gruppi di intervento, sensibilizzare nuovi pubblici (Peruzzi e Volterrani, 2016).

È in questa ricostruzione della disciplina che Peruzzi e Volterrani sistematizzano la presenza di due approcci alla CS: quello classico più diffuso in letteratura, incentrato principalmente sulla funzione della comunicazione sociale come generatrice di legami intorno a problemi e soggetti svantaggiati, ma intorno a temi poco controversi; e quello più recente, tematizzato nel loro volume, che le riconosce una funzione più ampia, di rottura degli immaginari simbolici e di una successiva ricostruzione di rapporti ed equilibri sociali.

La comunicazione contiene in sé il seme della divergenza: la convivenza delle differenze e la possibilità del mutamento sono le sue stesse condizioni di esistenza. [...] essa intacca quasi inevitabilmente l'ordine sociale esistente. È [...] una comunicazione generatrice di tensioni e facilmente anche di conflitti, perché mira a cambiare la società, i rapporti di forza tra i gruppi [...] provocatrice di mutamento: una comunicazione rivoluzionaria, intenzionata, nella sua vocazione più intima, a cambiare tanto l'idea di società quanto i rapporti che la fondano (Peruzzi e Volterrani, 2016, 21-22).

Come emerge da questa citazione, questa prospettiva di CS richiama molti degli elementi presenti nei lavori di chi si occupa esplicitamente di

comunicazione dell'IS: divergenza e conflitto, insieme a cambiamento dell'ordine sociale nei casi in cui i rapporti di potere siano squilibrati e svantaggiosi per una parte. Inoltre, gli autori approfondiscono anche altri degli elementi menzionati in questo capitolo e considerati fondamentali per portare cambiamento attraverso la comunicazione:

a. La narrazione, che contribuisce ad ampliare l'immaginario sociale esistente e a offrire scenari alternativi;

b. Il coinvolgimento dei portatori di interesse del problema/tema che si sta comunicando, i quali passano dall'essere audience (pubblico) della comunicazione all'essere comunità partecipante e co-creatrice della comunicazione stessa.

c. La valutazione di impatto della comunicazione, utilizzata per analizzare – in relazione al tema/problema comunicato – l'incremento della sensibilizzazione, l'aumento della conoscenza o comprensione e, infine, il cambiamento di atteggiamenti e comportamenti relativi (Peruzzi e Volterrani, 2016; Volterrani, 2023).

Vi sono, dunque, molte connessioni con gli approcci presentati prima, senza che compaia esplicitamente il richiamo all'IS. Lasciando alcune considerazioni riguardo a ciò nell'ultima sezione del capitolo, passiamo ora all'approfondimento sulla comunicazione della scienza sociale.

### 3. Comunicazione delle scienze sociali

Per capire come chi fa ricerca sociale sulle innovazioni sociali possa nararle o comunicarle, occorre chiedersi in che modo e perché la ricerca sociale sia comunicata. Esiste un campo di ricerca specifico che si occupa della comunicazione della ricerca, ovvero gli studi PCST, dall'inglese *Public Communication of Science and Technology*, una branca degli STS (*Science and Technology Studies*, o Studi Sociali sulla Scienza e la Tecnologia) che studia la comunicazione pubblica della scienza e della tecnologia. Questo insieme interdisciplinare di studi è portato avanti da studiosi e professionisti della comunicazione pubblica della scienza e storicamente ha avuto origine nei paesi anglofoni (su cui tuttora si concentra gran parte della letteratura disponibile) a seguito di alcuni importanti passi di policy avvenuti nel Regno Unito nel secolo scorso.

Fu infatti il Bodmer Report della Royal Society britannica del 1985 a cristallizzare la locuzione "*Public Understanding of Science*" (Bodmer, 1985; Gregory e Lock, 2008) e a causare un'ondata di critica accademica su quello che verrà di lì a poco definito *deficit model* (modello del deficit): un approccio verticale che vede la comunicazione della conoscenza scientifica come un trasferimento lineare da un soggetto attivo ed esperto a un pubblico passivo, tendenzialmente ignorante e quindi ostile, attraverso un mezzo che è

deputato a trasferire e tradurre questa conoscenza (Bucchi, 2008). La problematicità di tale approccio sta nella sua concezione paternalistica secondo cui la sfera pubblica sia tanto più portata ad avere fiducia nei confronti della tecnoscienza quanto più sia permeata di conoscenze esperte, al punto da diventare una narrazione autoritaria della tecnoscienza (Wynne, 1992a, 1992b). La visione del rapporto tra scienza, tecnologia e società sottesa al modello del deficit è stata ampiamente ritenuta semplicistica, anche a seguito dell'emergere di altri modelli di comunicazione, spostati più sul dialogo e sulla partecipazione (Bucchi, 2000, 2009; Irwin, 2014; Irwin et al., 2013; Wynne, 2006). Tale analisi ha toccato anche il paradigma del *Public Engagement with Science and Technology* (PEST), che in Europa e in Italia è entrato in ambito universitario sotto il cappello della Terza Missione, sebbene non esclusivamente confinato a essa (si veda Arnaldi, 2020).

Lungi dal voler fare una rassegna completa, è importante notare che il recente dibattito sulla comunicazione pubblica della tecnoscienza discute sulla sua responsabilità sociale, sia che si tratti del ruolo delle figure esperte nell'interfacciare scienza, tecnologia e società, di luoghi come i musei e i festival scientifici, o di contesti mediali come il giornalismo, il cinema e la televisione. Un'importante prospettiva vede la comunicazione della scienza come la «conversazione sociale attorno alla scienza», intendendo per conversazione sia una forma di comunicazione interattiva, opposta a modelli gerarchici e disseminativi, sia un concetto che abbraccia tutto ciò che viene discusso su un certo ambito in società, dando un più ampio respiro a questioni etiche, storiche, di inclusione e di valutazione della comunicazione (Bucchi e Trench, 2021).

Quello che paradossalmente rimane sfumato sulla comunicazione pubblica della tecnoscienza sono i confini di quest'ultima: cosa si può considerare tecnoscienza e cosa no? E, ai fini della nostra analisi, le scienze sociali e le *humanities* (SSH) si possono annoverare all'interno della tecnoscienza, e quindi della sua comunicazione? Come osserva Angela Cassidy (2021), gli studi PCST si sono occupati molto poco di come le scienze sociali e le discipline umanistiche vengono comunicate in pubblico, nonostante anche queste siano conoscenze esperte provenienti da aree specialistiche. Cassidy nota che le preoccupazioni delle SSH in merito al loro impatto sulla sfera pubblica rimangono ampiamente ancorate al modello del deficit, sebbene, nell'esposizione mediatica alla tecnoscienza, le scienze sociali siano molto presenti. Accade però che siano più frequentemente presentate in ambito generalista (ad esempio, a commento o supporto di notizie di cronaca o di costume) più che all'interno di rubriche specifiche di giornalismo scientifico o trattate da giornalisti specializzati, come invece avviene tipicamente per le scienze naturali. Ciò ha a che fare con come e perché queste discipline sono comunicate e percepite in pubblico. Il fatto che diversamente dalle scienze naturali «l'expertise delle SSH è spesso considerata dominio dell'esperienza quotidiana e

della conoscenza di senso comune» ha un grande effetto sullo status e la legittimità delle SSH (Cassidy, 2021, 203), causando una rappresentazione generalista, ma anche un desiderio da parte degli esperti di acquisire più credibilità attraverso un modello di comunicazione paternalistico oppure attraverso l'uso, segnalato da Cassidy, di un linguaggio iper-specialistico difficilmente penetrabile.

Di fatto, però, una comunicazione delle SSH esiste, sia essa confacente allo stile della comunicazione della scienza più di stampo STEM, che di taglio completamente diverso. Nel caso delle *humanities*, sono molti gli approcci volti a coinvolgere i pubblici nella ricerca umanistica, come la *public history* (si veda, per esempio, Noiret, 2017) e la svolta partecipativa di musei, biblioteche, archivi e altre istituzioni culturali, anche all'interno degli atenei (Hetland et al., 2020; Sabba, 2019). Un esempio appartenente alle scienze sociali è la *Citizen Social Science*, creata sul modello della *Citizen Science* tipica delle STEM (acronimo per *Science, Technology, Engineering, and Mathematics*), quest'ultima consistente nell'inclusione di pubblici "laici" all'interno di ricerche scientifiche e delle loro fasi sperimentali, ad esempio per fare delle misure o portare avanti degli esperimenti. Albert e colleghi (2021) delineano la *Citizen Social Science* come metodo di ricerca, che quindi deriva da tradizioni come la co-produzione, il *co-design* e la ricerca-partecipativa per distaccarsene. Viene anche chiamata tale quando prevede l'integrazione di scienziati sociali e umanisti in ricerche interdisciplinari di stampo STEM (Tauginienè et al., 2020), ma autori come Heiss e Matthes (2017) esortano a portare avanti una *Citizen Social Science* pienamente e unicamente sociale.

In Italia, la comunicazione delle SSH in ambito universitario si muove principalmente sui canali della Terza Missione. Le azioni di *communication* (comunicare le attività e i risultati di ricerca a pubblici molteplici), *dissemination* (rendere i risultati della ricerca pubblici, in modo da massimizzarne sia l'uso scientifico sia altri usi) e *exploitation* (fare uso concreto dei risultati) richieste dai progetti europei all'interno dei Grant Agreement (European Commission, 2023) hanno molto spronato iniziative di comunicazione. L'approccio alle politiche della ricerca che guida tali azioni, denominato *Responsible Research and Innovation* (RRI), orienta la ricerca e l'innovazione a preoccuparsi dei bisogni sociali e del coinvolgimento degli attori sociali nella ricerca e nell'innovazione (Arnaldi, 2020; Arnaldi et al., 2022). In questo si inserisce il paradigma PEST, che Arnaldi (2020, 43) riorienta al di là della semplice Terza Missione come una vera e propria pratica di partecipazione alla missione della ricerca, nel quadro di un'interpretazione dell'innovazione come «sperimentazione collettiva» (Felt, 2007), come processo che coinvolge ampie reti di attori nello sviluppo e nella stabilizzazione di nuovi artefatti tecnologici insieme ai nuovi modelli di interazione sociale a essi associati (Geels, 2002).

Se da un lato, quindi, approcci come la RRI vedono la partecipazione dei pubblici, anche attraverso la comunicazione della scienza, come uno strumento per generare conoscenze e innovazioni più responsabili e socialmente desiderabili, dall'altro è pratica comune nel mondo accademico mettere in atto attività di disseminazione per rispondere alle richieste dei progetti europei ma senza la percezione, con le varie eccezioni, che la comunicazione della scienza possa effettivamente dare un slancio al rapporto tra tecnoscienza e società. La letteratura sulla comunicazione delle scienze sociali, in conclusione, raramente parla di come comunicare risultati e processi della ricerca sociale, e dunque, potendo annoverare tra questi l'IS, non esiste un affondo specifico all'intersezione di queste due letterature.

#### **4. Una sintesi per la comunicazione dell'Innovazione Sociale**

Come emerge dalle due sezioni precedenti, né nella letteratura italiana sulla comunicazione sociale né in quella sulla comunicazione della scienza viene sviluppato un approfondimento sull'azione di comunicare l'IS, intesa come la comunicazione di pratiche di rottura rispetto all'ordine sociale esistente, quando quest'ultimo è socialmente ingiusto e presenta squilibri di potere.

La funzione principale della comunicazione sociale in Italia sembra essere quella di produrre nuovi legami sociali, solidarietà e coesione sociale, attraverso la sensibilizzazione su problematiche collettive, come la mancanza di diritti o l'esistenza di condizioni svantaggiose per determinate fasce della popolazione. Solo recentemente è stata tematizzata la sua potenzialità nel costruire narrazioni di rottura, divergenti, che innescano conflitti da cui provare a modificare gli squilibri di potere. Questo approccio sottolinea l'importanza delle narrazioni, del coinvolgimento delle comunità e dell'analisi della comunicazione stessa, elementi riscontrabili in quella parte di letteratura internazionale che si occupa esplicitamente di comunicazione dell'IS.

La comunicazione delle scienze sociali si è mossa all'interno di quadri spesso mutuati dalle STEM, come la Citizen Social Science, a differenza delle *humanities* che hanno prodotto quadri di partecipazione pubblica più specifici come la *public history*. La letteratura sulla comunicazione della scienza in generale fatica anche nel dibattito internazionale a occuparsi di SSH. Allo stesso tempo, vengono declinate chiaramente le azioni di comunicazione della ricerca accademica e dell'innovazione all'interno di quadri di politiche della ricerca ben definiti, come la Terza Missione e la RRI, andando alla ricerca di approcci alla comunicazione sempre più partecipativi e orizzontali. Ciò configura in nuce la possibilità di comunicare l'IS, anch'essa spesso risultato o oggetto della ricerca accademica.

Il nostro obiettivo non era presentare una revisione della letteratura nei due campi, ma mettere in luce elementi di entrambi che riteniamo rilevanti

per lo studio, da un lato, e la diffusione, dall'altro, di ecosistemi per l'IS. Infatti, è forse andando all'intersezione tra le due letterature e tra i due settori – società civile e società scientifica – che sarebbe possibile trovare degli spunti proficui per fare emergere l'IS come qualcosa di comunicabile per un miglioramento della società in termini di giustizia e inclusione sociale.

Questa intersezione favorirebbe mediazioni e ponti fra buchi strutturali (Burt 2004), ma anche scambio di informazioni e apprendimento reciproco di pratiche che sostengano la collaborazione tra attori territoriali e la formazione di ecosistemi. A loro volta, tali mediazioni e scambi permetterebbero agli attori che “si mettono in comunicazione” quella operazione di revisione di obiettivi e pratiche che i teorici della Governance Sperimentalista definiscono proprio come peer review (Sabel e Dorf, 2006; Sabel e Zeitlin, 2008; Sabel, 2013; Wolfe, 2018). Comunicare l'IS, infatti, non significa narrare nuovi progetti e/o processi sociali in modo acritico assumendo che siano buone pratiche da replicare come tali, ma includere nella narrazione anche considerazioni ragionate sulla contingenza e sul contesto da cui quei progetti hanno avuto origine, in modo da comunicare i fallimenti, gli ostacoli e le rimodulazioni.

Mutuando quindi una riflessione sviluppata dagli Studi Sociali sulla Scienza e la Tecnologia, in merito all'innovazione – sia essa tecnoscientifica o sociale – sosteniamo l'idea che la comunicazione dell'IS debba essere pensata e realizzata in modo co-creato, dove con co-creazione ci riferiamo qui all'insieme di metodologie e strumenti che favoriscono la collaborazione tra comunità scientifiche e comunità di cittadini e stakeholder (Arnaldi et al., 2022).

Guardare all'innovazione attraverso la lente della mutua interdipendenza fra tecnoscienza e società permette di ripensare in chiave maggiormente democratica l'interfaccia fra comunità scientifiche e contesti sociali, mettendo la responsabilità al centro delle attività di ricerca e sviluppo attraverso percorsi di partecipazione e inclusione di un'ampia gamma di attori sociali (Arnaldi et al., 2022, 32).

Scienziati sociali, che studiano l'IS, e organizzazioni di società civile, che sviluppano pratiche di IS, sarebbero così protagonisti della comunicazione dell'IS e alleati nella narrazione di un ordine sociale più giusto e equo.

In altre parole, comunicare le Innovazioni Sociali in modo co-creato significherebbe aprire spazi e opportunità di discorso pubblico, consentendo di dare visibilità alle logiche di trattamento dei problemi sociali che nel tempo sono state rese opache dai processi di istituzionalizzazione (Vitale, 2009). Servirebbe, anche, per coinvolgere ulteriori attori, aumentare l'influenza delle IS nel rispondere ai bisogni delle comunità (Peruzzi e Volterrani, 2016) e renderne maggiormente visibile l'impatto. Allo stesso tempo, riteniamo che alimenterebbe la conoscenza scientifica, sia degli STS sia della

comunicazione sociale, i quali acquisirebbero approcci *ad hoc* per la valutazione e l'analisi della comunicazione dell'IS svolta.

Vista la nostra (di autrici e probabilmente di lettori di questo volume) appartenenza alla società scientifica, rimandiamo ad altri contributi per approfondire come la società civile dovrebbe progettare e realizzare operativamente la comunicazione sociale e, in particolare, dell'IS (Peruzzi e Volterrani, 2016; Volterrani, 2016a; Volterrani, 2016b). Concludiamo, invece, con alcuni interrogativi che poniamo sia a noi stesse sia a chi, incuriosito da questo nostro tentativo di dialogo interdisciplinare, voglia contribuire alla nostra riflessione. Come si sviluppano processi di comunicazione dell'IS co-creata? Chi viene incluso e coinvolto? Con quale ruolo? In che modo vengono costruite narrative condivise dagli attori coinvolti, sia in termini di obiettivi da raggiungere con la comunicazione sia in termini di linguaggio da utilizzare, dal momento che ogni attore ha il proprio? Questo punto, insieme all'analisi dell'impatto che la comunicazione dell'IS ha nel creare narrative di rottura e immaginari sociali alternativi, è il più rilevante per contribuire allo studio e alla diffusione di ecosistemi di IS capaci di produrre mutamenti culturali e offrire risposte alle comunità locali più eque e inclusive.

## Bibliografia di riferimento

- Albert A., Butkevičienė E., Mayer K., Perelló J. (2021), "Citizen Social Science: New and Established Approaches to Participation in Social Research", in Vohland K., Land-Zandstra A., Ceccaroni L., Lemmens R., Perelló J., Ponti M., Samson R. e Wagenknecht K. (a cura di), *The Science of Citizen Science*, pp. 119-138, Springer International Publishing.
- Arnaldi S. (2020), *Le politiche della ricerca e la Terza missione nelle Università: Legami e trasformazioni*, «Autonomie locali e servizi sociali», 1: 31-48.
- Arnaldi S., Crabu S., Magaudo P. (2022), "Comprendere la tecnoscienza nella società della partecipazione e della scienza aperta", in Arnaldi S., Crabu S., Magaudo P. (a cura di), *Co-creazione e responsabilità nell'innovazione tecnoscienza dal basso*, pp. 23-45, Mimesis, Milano.
- Bodmer W. (a cura di) (1985), *The public understanding of science*, Royal Society.
- Brown A.D. (2006), *A Narrative Approach to Collective Identities*, «Journal of Management Studies», 43, 4: 731-753.
- Bucchi M. (2000), *La scienza in pubblico: Percorsi nella comunicazione scientifica*, McGraw-Hill, New York.
- Bucchi M. (2008), *Dal deficit al dialogo, dal dialogo alla partecipazione - e poi? Modelli di interazione tra scienza e pubblico*, «Rassegna Italiana di Sociologia», 3: 377-402.
- Bucchi M. (2009), *Beyond Technocracy: Science, Politics and Citizens*, Springer, New York.
- Bucchi M., Trench B. (a cura di) (2021), *Science communication as the social conversation around science*, in *Routledge handbook of public communication of*

- science and technology*, pp. 1-13, Terza edizione, Routledge, Londra.
- Burt R. (2004), *Structural holes and good ideas*, «American Journal of Sociology», 110, 2: 349-399.
- Cassidy A. (2021), “Communicating the social sciences and the humanities. Challenges and insights for research communication”, in Bucchi M., Trench B. (a cura di), *Routledge handbook of public communication of science and technology*, pp. 198-213, Terza edizione, Routledge, Londra.
- European Commission, European Research Executive Agency, (2023), *Communication, dissemination & exploitation what is the difference and why they all matter*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2848/289075>
- Ford J.D., Ford L.W. (1995), *The role of conversations in producing intentional change in organizations*, «Academy of Management Review», 19: 756-785.
- Gadotti G., Bernocchi R. (2010), *La pubblicità sociale. Maneggiare con cura*, Carocci, Roma.
- Gazzola P. (2005), *La comunicazione sociale nella creazione di valore sostenibile*, «Economia Aziendale Online», 2: 11-24.
- Gregory J., Lock S.J. (2008), *The Evolution of ‘Public Understanding of Science’: Public Engagement as a Tool of Science Policy in the UK: The Evolution of ‘Public Understanding of Science’*, «Sociology Compass», 2, 4: 1252-1265.
- Haraway D.J. (1997), *Modest\_Witness@Second\_Millennium.FemaleMan\_Meets\_OncoMouse: Feminism and Technoscience*, Routledge, Londra.
- Heiss R., Matthes J. (2017), *Citizen Science in the Social Sciences: A Call for More Evidence*, «GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society», 26, 1: 22-26.
- Hetland P., Pierroux P., Esborg L. (2020), *A History of Participation in Museums and Archives: Traversing Citizen Science and Citizen Humanities* (1a ed.), Routledge, Londra.
- Irwin A. (2014), *From deficit to democracy (re-visited)*, «Public Understanding of Science», 23, 1: 71-76.
- Irwin A., Jensen T.E., Jones K.E. (2013), *The good, the bad and the perfect: Criticizing engagement practice*, «Social Studies of Science», 43, 1: 118-135.
- Latour B. (1987), “Opening Pandora’s Black Box”, in *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*, pp. 1-20, Harvard University Press.
- Latour B. (1993), *We have never been modern*, Harvard University Press.
- Longo M. (2012), *Il sociologo e i racconti*, Carocci, Roma.
- Mancini P. (2002), *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Roma-Bari.
- Musarò P., Moralli M. (2019), *De-Bordering Narratives on Tourism and Migration. A Participatory Action-Research on Two Innovative Italian Practices*, «Italian Journal of Sociology of Education», 1, 2: 147-173.
- Noiret S. (2017), *A proposito di Public History internazionale e dell’uso-abuso della storia nei musei*, «Memoria e Ricerca», 1: 3-20.
- Peruzzi G. (2012), *Fondamenti di comunicazione sociale*, Carocci, Roma.
- Peruzzi G., Volterrani A. (2016), *La comunicazione sociale*, Laterza, Roma-Bari.
- Sabba, F. (2019), *Terza Missione, Comunicazione, e Biblioteche accademiche*, «Bibliothecae.it», 8, 2: 219-254.

- Sabel C.F. (2013), *Esperimenti di nuova democrazia: tra globalizzazione e localizzazione*, Armando, Roma.
- Sabel C.F., Dorf M. (2006), *A Constitution of Democratic Experimentalism*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sabel C.F., Zeitlin J. (2008), *Learning from Difference: The New Architecture of Experimentalist Governance in the EU*, «European Law Journal», 14, 3: 271-327.
- Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers, New York.
- Tauginienė L., Butkevičienė E., Vohland K., Heinisch B., Daskolia M., Suškevičs M., Portela M., Balázs B., Prüse B. (2020), *Citizen science in the social sciences and humanities: The power of interdisciplinarity*, «Palgrave Communications», 6, 1: 89.
- Vignudelli A. (1992), *La comunicazione pubblica*, Maggioli, Rimini.
- Vitale T. (2009), “Discorso pubblico e legittimazione dell’innovazione sociale”, in Haddock Vicari S., Moulart F. (a cura di), *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, pp. 123-162, il Mulino, Bologna.
- Volterrani A. (2016a), *Comunicare per cambiare: un nuovo approccio alla comunicazione sociale*, «Welfare Oggi», 5: 106-114.
- Volterrani A. (2016b), “Formazione e comunicazione sociale: il ruolo culturale del volontariato”, in Spinelli A. (a cura di), *La formazione nel volontariato fra realtà e possibilità*, FrancoAngeli, Milano.
- Volterrani A. (2023), “Communicating Diversity”, in Gola E., Volterrani A., Meloni F., Careddu A. (a cura di), *Media, linguaggi, comunicazione: scenari del presente e del futuro*, UniCPress, Cagliari.
- Wittmayer J.M., Backhaus J., Avelino F., Pelc B., Strasser T., Kunze I., Zuijderwijk L. (2019), *Narratives of change: How social innovation initiatives construct societal transformation*, «Futures», 112: 1-12.
- Wolfe D. (2018), *Experimental Governance: Conceptual approaches and practical cases*, Background paper for an OECD/EC Workshop on 14 December 2018, within the workshop series “Broadening innovation policy: New insights for regions and cities”, Paris.
- Wynne B. (1992a), *Misunderstood misunderstanding: Social identities and public uptake of science*, «Public Understanding of Science», 1, 3: 281-304.
- Wynne B. (1992b), *Public understanding of science research: New horizons or hall of mirrors?*, «Public Understanding of Science», 1, 1: 37-43.
- Wynne B. (2006), *Public Engagement as a Means of Restoring Public Trust in Science – Hitting the Notes, but Missing the Music?*, «Public Health Genomics», 9, 3: 211-220.

### 3. La VIS come piattaforma di senso per l'innovazione sociale

di Serena Miccolis e Luca De Benedictis

#### 1. Innovazione sociale, impatto e valutazione: quale relazione?

Come anticipato nell'introduzione, sia partendo da una prospettiva di analisi storica (Moulaert et al., 2018; McGowan e Westley, 2015), che teorico-pratica (Murray et al., 2010; The Young Foundation, 2012) si compone una panoramica plurale di visioni sull'innovazione sociale (IS). In questo capitolo, pur avendo a mente la posizione del Parlamento Europeo sul tema (European Parliament and Council, 2021) che afferma che

Social innovation' means an activity, that is social both as to its ends and its means and in particular an activity which relates to the development and implementation of new ideas concerning products, services, practises and models, that simultaneously meets social needs and creates new social relationships or collaborations between public, civil society or private organisations, thereby benefiting society and boosting its capacity to act

preferiamo qui utilizzare l'approccio (non) definitorio che individua tre principi chiave che caratterizzano l'innovazione sociale (Moulaert *et al.*, 2018), vale a dire:

- L'intersectorialità e l'interdisciplinarietà, necessarie per affrontare le sfide che caratterizzano i tempi moderni;
- la non separazione tra mezzi e fini dell'azione, che chiama in causa la dimensione relazionale e di processo dell'azione;
- la capacità di incidere non solo in termini di soddisfacimento dei bisogni, ma attraverso la trasformazione, anche delle relazioni di cui sopra, permettendo di contribuire a generare nuove pratiche sociali, nuovi assetti istituzionali e/o nuove forme di partecipazione.

La visione sulla IS adottata in questo capitolo, dunque parte dalla definizione del Parlamento Europeo, ma si orienta maggiormente verso un approccio 'democratico' al tema, così come esplicitato dalla letteratura 'euro-canadese'. Tale 'postura', se raffrontata a quella pratico-organizzativa (di ispirazione 'anglo-americana'), si caratterizza per un taglio politico più esplicito

che mira a co-costruire e proporre alternative critiche al neoliberalismo. Gli ingredienti centrali di questo approccio sono:

- la proposta di strumenti utili non solo a soddisfare i bisogni, ma anche a mobilitare le comunità, soprattutto se vulnerabili e marginalizzate; il focus sull’empowerment dell’approccio ‘anglo-americano’, in linea con i principi del ‘*caring neoliberalism*’ (Montgomery, 2016), questo approccio tende a promuovere il passaggio da individui economicamente e socialmente esclusi a soggetti economicamente produttivi;
- un’attenzione particolare per le relazioni e i meccanismi di governance e di potere, inteso nella sua accezione di futuro e potenzialità sia in riferimento ai legami tra IS e Stato (Leubolt e Weinzierl, 2017; Martinelli; Anttonen e Mätzke, 2017) sia considerando i processi decisionali e di governo, soprattutto secondo la prospettiva offerta dalla teoria della governance multilivello (Miquel; Cabeza e Anglada, 2013), quale parte integrante del territorio, rendendo ancora più centrale la prospettiva territoriale all’interno dei processi di IS, così come suggerito dalla nuova prospettiva degli *innovation studies* (Van der Have e Rubalcaba, 2016)<sup>1</sup>.

Per quanto riguarda la nozione di impatto, invece, la ‘postura’ qui considerata è quella proposta dal nostro centro studi e ispirata dal paradigma dell’Economia Civile, che lo definisce come l’insieme delle trasformazioni sostenibili integralmente<sup>2</sup> di lungo periodo che le azioni degli ecosistemi relazionali (costituiti dalle comunità di riferimento e dalle organizzazioni), e i cambiamenti da queste influenzati, contribuiscono a generare per i contesti di riferimento, ovvero al contempo a livello di persone (‘micro’), organizzazioni (‘meso’) e policy (‘macro’) (De Benedictis *et al.*, 2023).

L’utilizzo dei termini cambiamento e trasformazione non è casuale: l’impatto – come qui inteso – è tale solo se raggiunge la trasformazione degli assetti socio-istituzionali territoriali, ovvero se le azioni degli ecosistemi relazionali contribuiscono, attraverso i cambiamenti sui singoli tre livelli, in maniera integrata e sinergica alla trasformazione culturale e/o politica della società (figura 1). In questo senso, per analogia rispetto a quanto detto sulla tipologia di approccio al tema dell’innovazione sociale, è possibile

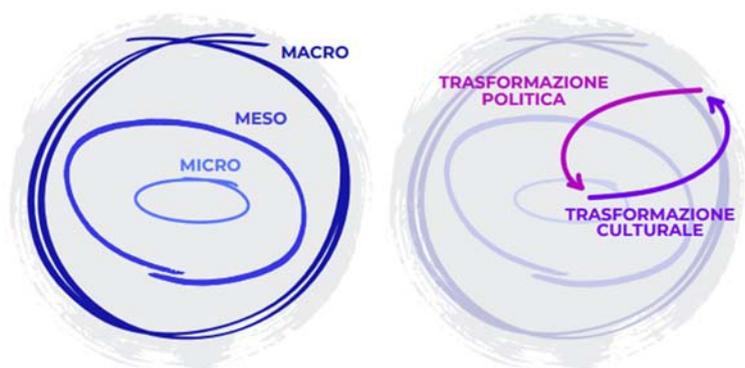
---

<sup>1</sup> Van der Have, R.P. e Rubalcaba, L. 2016. Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies? *Research Policy*, 45(9), pp. 1923-1935.

<sup>2</sup> Si intendono trasformazioni che, in linea con il paradigma della Sostenibilità Integrale, non abbiano come unico o principale obiettivo il profitto, ma la risposta a bisogni sociali e la promozione del bene comune perseguito attraverso la produzione di valore che al contempo tenga insieme – e non separi – la dimensione economica, sociale, antropologica ed ambientale. Per un maggiore approfondimento sulla sostenibilità integrale, si rimanda a Venturi e Baldazzini (2021).

considerare la prospettiva Civile sull'impatto sociale appena presentata come 'democratica'.

Fig. 1 – Livelli micro, meso e macro e trasformazione politico-culturale



Alla luce di ciò, al fine di provare ad integrare i due campi di osservazione, ovvero generazione di impatto e innovazione sociale, è utile sposare il paradigma sulla *transformative social innovation* (Prandini e Orlandini, 2023), adottato anche dalla Comunità Europea con riferimento ad alcune sperimentazioni e ricerche (Pel et al., 2020). Con questo concetto si intende un processo attraverso il quale l'innovazione sociale sfida, altera o sostituisce le principali istituzioni in un contesto specifico.

Piuttosto che come un 'tipo' di innovazione, consideriamo l'innovazione sociale trasformativa come un particolare 'processo' che arriva a cambiare gli assetti istituzionali esistenti in un determinato contesto<sup>3</sup>.

In questo senso, dunque la valutazione di impatto sociale (VIS), come qui intesa, può configurarsi quale pratica di creazione e restituzione di senso, sia nella sua accezione di direzione che di significato, per tutti quei soggetti che scelgono di considerare ed integrare l'impatto, utilizzando la lente della IS all'interno del loro agire (Venturi, 2017).

Questa relazione tra impatto (e quindi innovazione sociale) e valutazione, sulla carta virtuosa, è però a rischio distorsione nella misura in cui, se utilizzata in modo strumentale, abilita logiche di attribuzione di merito competitivo-efficientiste invece di contribuire alla massimizzazione della capacità degli ecosistemi territoriali di trasformare i propri contesti di riferimento. A rendere ciò evidente è da una parte la tendenza alla creazione di un universo indistinto di pratiche che non distinguono la misurazione dell'efficienza dalla

---

<sup>3</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda alla pagina del progetto TRANSIT, Transformative Social Innovation Theory disponibile al seguente link: <https://www.transitsocialinnovation.eu/>.

valutazione dell'efficacia di un intervento; dall'altro l'inversione del senso di marcia (e di priorità) dell'analisi che tende a porre il *focus* sulla misurazione prima ancora di essersi preoccupati di riflettere sull'intenzionalità<sup>4</sup> e addizionalità<sup>5</sup> che caratterizza – o dovrebbe caratterizzare – l'azione e la strategia territoriale dei singoli e/o delle reti. Per far sì che lo strumento della VIS diventi dunque motore per lo sviluppo e la crescita di pratiche di IS, e non strumento distorsivo e acceleratore di disuguaglianza, è indispensabile che tali processi siano accompagnati e basati sullo sviluppo di alcune competenze chiave.

## **2. Esperienze e competenze rilevanti per la generazione di impatto e innovazione sociale**

Con l'obiettivo di identificare le conoscenze e competenze fondamentali nei percorsi che mirano a contribuire a generare impatti positivi attraverso processi di IS, si intende descrivere gli *step* operativi coerenti con le linee guida (LG) sulla VIS<sup>6</sup> e, in maniera integrata, presentare alcuni casi studio utili a tale fine.

### *2.1. Analisi del contesto e dei bisogni e pianificazione degli obiettivi di impatto*

D'accordo con la prospettiva Civile qui proposta, analizzare il contesto di riferimento e i suoi bisogni non significa soltanto intercettare *gap* e mancanze, ma anche identificare risorse e favorire l'emersione delle aspirazioni (Miccolis, Baldazzini e Venturi, 2023) (figura 2), ponendo l'attenzione sui diversi livelli di osservazione: 'micro', che ha a che fare con le persone che appartengono alla/e comunità di riferimento, 'meso' (organizzazioni) e 'macro' che coinvolge le politiche e, più in generale, il livello territoriale.

---

<sup>4</sup> Con intenzionalità si intende la capacità di definire in fase *ex ante*, e poi perseguire in maniera volontaria e proattiva, obiettivi di miglioramento delle condizioni di vita delle persone e dei contesti territoriali. Per un maggiore approfondimento si rimanda a Tiresia (2019).

<sup>5</sup> Con addizionalità si definisce la capacità di promuovere interventi in grado di influenzare cambiamenti e trasformazioni radicali e non adattativi e/o riparatori in risposta ad inefficienti e inefficaci soluzioni di mercato. Per un maggiore approfondimento si rimanda a Venturi (2022).

<sup>6</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. 2019. Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione d'impatto sociale svolte dagli enti del Terzo Settore (LG). Disponibile al seguente link: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-23072019-Linee-guida-realizzazione-sistemi-valutazione-impatto-sociale-attivita-svolte-dagli-ETS.pdf>.

Fig. 2 – La colonna del bisogno



Tale lettura multidimensionale dei contesti, quando nutrita dalla consapevolezza e specificità delle identità organizzative (eterogeneità di *mission*, *vision*, valori e *modus operandi*) e territoriali (sia dal punto di vista della diversità vocazionale che della composizione delle comunità di riferimento) abilita il passaggio dai problemi alle opportunità, quale base per la definizione degli obiettivi di impatto da cui si origina, e verso cui si orienta, l'azione. A partire dunque dalla lettura del contesto di riferimento e dall'analisi dei problemi e delle opportunità, più che la singola organizzazione sono gli ecosistemi, costituiti dalle organizzazioni e dalle comunità che abitano i territori, a divenire protagonisti attivi della generazione d'impatto, definendo insieme le sfide trasformative territoriali, ovvero gli obiettivi di impatto che si pongono. È per questa ragione che diventa fondamentale valorizzare l'apporto di tutti i soggetti (persone e organizzazioni) coinvolti in termini di relazione, attivazione e messa a disposizione di risorse, passando dunque dalla tradizionale concezione di beneficiari e *stakeholder*, quali portatori di bisogni e interessi, a quella di *assetholder*, ovvero portatori di risorse (Venturi e Rago, 2015). Due casi studio particolarmente interessanti per approfondire e identificare le conoscenze e competenze utili in questa fase sono il progetto Welf-Care del Consorzio Sol.Co Verona e OsservaBiella – l'Osservatorio territoriale del Biellese. Nel primo caso, si tratta di un progetto, come detto, coordinato dal Consorzio, sostenuto dalla Fondazione Cariverona e realizzato da 5 cooperative sociali del territorio che si sono proposte di sperimentare nuove soluzioni di welfare in chiave comunitaria puntando sulla cooperazione tra Terzo Settore, istituzioni pubbliche e mondo for profit e che, attraverso il coinvolgimento e la partecipazione da parte dei cittadini, intendono affrontare in modo sistemico il tema della conciliazione vita-lavoro<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda direttamente al sito del progetto, disponibile a questo link: <https://cordis.europa.eu/project/id/613169>.

Utilizzando la lente dell'IS e le evidenze di valutazione risulta chiaro quanto all'interno del progetto siano state centrali le figure di *welfare community manager* (WCM)<sup>8</sup> in virtù delle specifiche competenze e conoscenze messe al servizio dell'analisi del contesto e dei bisogni. Valore questo percepito dai beneficiari stessi, così come dalla cittadinanza estesa, che hanno identificato quale elemento distintivo la vocazione del progetto di mettersi all'ascolto e al servizio del territorio. Non da ultimo, l'amministrazione locale e le scuole, nelle interviste, hanno evidenziato come l'attivazione e il coinvolgimento delle comunità di riferimento costituisca l'approccio caratteristico del progetto alla costruzione di una risposta sistemica ai bisogni del territorio e della/e comunità stesse. Welf-care risulta infatti essere efficace in virtù dell'adeguatezza dei contenuti dell'attività sviluppata a stretto contatto con beneficiari e attori del territorio e altamente riconoscibile nelle modalità di azione che sempre prende le mosse dalla valorizzazione di quanto già presente sul territorio e dallo sviluppo di condizioni favorevoli affinché le risorse e le capacità possano essere utilizzate nell'azione (capacitazione). Inoltre, è stato sottolineato come ulteriore elemento distintivo e caratteristico di Welf-care, la capacità di innesco dei processi, realizzata sia creando le condizioni sopramenzionate, ma soprattutto attraverso la generazione di motivazione nei soggetti coinvolti nella risoluzione ai problemi. Questa capacità di lettura qualitativa del contesto e dei bisogni va poi integrata con conoscenze di dati e informazioni quantitative (e le competenze necessarie per analizzare e interpretare il patrimonio informativo disponibile). In questo senso risulta esemplificativa l'esperienza di OsservaBiella e il suo contributo alla strategia e all'azione della Fondazione Cassa di Risparmio di Biella (FOB). Il progetto intende essere il punto di riferimento per tutti gli attori territoriali per conoscere i principali bisogni della comunità e, coinvolgendo organizzazioni e comunità di riferimento, attivare progettualità condivise e mirate, finalizzate alla crescita e allo sviluppo del Biellese<sup>9</sup>.

Il progetto, affidato a Laboratorio "Percorsi di secondo welfare", Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, è partito da un processo di ascolto del territorio che è poi diventato *modus operandi* e non solamente innesco del lavoro. Uno dei due cardini dello strumento, oltre alla coerenza con l'Agenda 2030, è l'attenzione al protagonismo degli attori locali. L'Osservatorio, infatti fornisce occasioni costanti di incontro tra tutti gli stakeholder, pubblici e privati, i quali sono chiamati a confrontarsi sulle tematiche più rilevanti e, in alcuni casi, forniscono dati utili per l'attività di ricerca, da affiancare alle informazioni fornite dagli istituti

---

<sup>8</sup> Per un maggiore approfondimento di questa figura, così come declinata all'interno del progetto si rimanda al seguente link: <https://cordis.europa.eu/project/id/613169>.

<sup>9</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda direttamente al sito del progetto, disponibile al seguente link: <https://cordis.europa.eu/project/id/613169>.

statistici e di ricerca europei, nazionali e regionali. I *deliverable* annuali di OsservaBiella sono:

- il Rapporto annuale, che raccoglie e presenta un *set* di indicatori territoriali permettendo aggiornamenti costanti e un confronto dei dati nel corso del tempo.
- L'Approfondimento qualitativo, in cui si analizza un tema avvertito dalle organizzazioni territoriali come particolarmente urgente e rilevante in relazione alle condizioni del contesto biellese; per i primi due anni di realizzazione i *focus* sono stati posti nel 2021 su "Occupazione femminile e le opportunità di conciliazione nel biellese" e nel 2022 su "I giovani nel biellese: istruzione, formazione e mercato del lavoro".

Questo strumento di analisi del contesto e dei bisogni con le sue evidenze alimenta la strategia e l'azione delle organizzazioni che abitano il territorio, in modi diversi e coerenti alle loro identità e finalità. Ad esempio, la FOB del territorio, a partire da quanto è emerso nei due approfondimenti, ha deciso di avviare una pluralità di iniziative atte a colmare i *gap* che l'analisi del contesto evidenziava. Nello specifico si tratta della co-progettazione territoriale partecipata e del successivo progetto di sistema "Want to BI"<sup>10</sup> nato per offrire supporto educativo, formativo e lavorativo per e con i giovani biellesi (in condizioni di vulnerabilità e non). La governance di progetto prevede una rete progettuale costituita da 16 organizzazioni territoriali, compresa la neonata associazione giovanile del territorio.

Dal "Tavolo di co-progettazione per il sostegno dei giovani a rischio di disagio, fragilità psicofisica e dispersione scolastica e per la prevenzione dell'aumento dei NEET", a cui enti territoriali e giovani hanno partecipato, è emersa un'idea progettuale e successivamente è stata co-costruita una progettazione esecutiva individuando le azioni da attuare nel corso del biennio di durata del progetto. Alla luce di quanto sin qui visto, è evidente come alla base del successo di tali esperienze ci sia la costruzione di un approccio e un *modus operandi* basati sulla disponibilità di una pluralità integrata di modalità di ingaggio/coinvolgimento, conoscenze e competenze. Si evidenziano in particolare le competenze in materia di *community engagement*, di ascolto dei bisogni e *co-design* di risposte *tailor-made* e di formulazione di strategie *data-driven*.

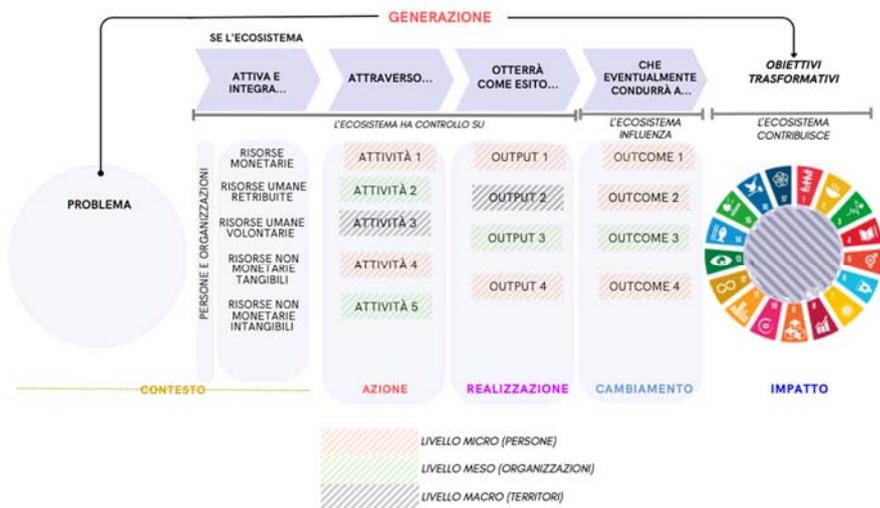
---

<sup>10</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda alla pagina dell'iniziativa al seguente link: <https://cordis.europa.eu/project/id/613169>.

## 2.2. Analisi delle attività, valutazione e comunicazione

Analizzare e valutare le attività significa, come ripreso anche dalle sopracitate LG, osservare il cambiamento generato per le persone, le organizzazioni ed i contesti territoriali, rispetto agli obiettivi trasformativi individuati in fase di analisi del contesto e pianificazione degli interventi. Ancora una volta, sposare una prospettiva civile, significa valorizzare non solo e non tanto la misurazione degli esiti (*output*) ed eventualmente dei cambiamenti (*outcome*), ma anche e soprattutto riflettere qualitativamente sul percorso di generazione del valore. A questo proposito, lo strumento della Catena del Valore Ecologico dell’Impatto (CVEI) (De Benedictis *et al.*, 2023), focalizzandosi sul processo di generazione del valore, permette di comprendere ‘come’ siano stati raggiunti – o ci si aspetti di raggiungere – gli obiettivi individuati, analizzando i passaggi intermedi. Concretamente si tratta di comprendere se e come gli ecosistemi, dato il contesto territoriale (cfr. paragrafo precedente), utilizzando una pluralità di risorse (*input*) di varia natura (umane, monetarie e non), e attraverso le attività che realizzano, possono avere controllo sugli esiti sul breve periodo (*output*).

Fig. 3. – Catena del Valore Ecologico dell’Impatto, la valutazione e attribuzione dell’impatto



Tali esiti possono poi influenzare eventualmente cambiamenti sul medio (*outcome*) e contribuire alle trasformazioni sul lungo periodo, ovvero gli impatti (fig. 3).

Tale strumento, che sembra assumere una linearità dei processi di generazione del valore e di perseguimento degli obiettivi, in realtà non preclude

un'osservazione – e conseguente analisi – del cd. ‘inatteso’ che frequentemente caratterizza i meccanismi trasformativi e generativi, spesso non lineari, ma anzi è in grado di valorizzare la capacità degli ecosistemi e delle attività di sperimentare e riorientare i processi di generazione del valore sulla base delle mutevoli condizioni di contesto in un virtuoso processo di *feedback loop* che le pratiche di VIS condividono con quelle di IS. La successiva fase di valutazione (da non confondere con quella di misurazione) consiste esattamente nel ‘dare valore’, ovvero senso e significato, a quanto emerge dai precedenti *step* di analisi.

E qui infatti necessario combinare e rileggere le evidenze emerse dal processo con quanto identificato attraverso l'analisi del contesto (*step* 1 del processo suggerito dalle LG) e alla luce degli obiettivi di impatto (*step* 2 delle LG). L'ultimo *step*, ma non per importanza, è costituito dalla comunicazione delle evidenze di valutazione. L'impegno comunicativo, infatti, non è tanto da vedersi come protesi finale del percorso, ma anche in questo caso, quale elemento integrato e trasversale all'intero processo. La comunicazione dovrebbe essere infatti parte integrante del coinvolgimento dei soggetti (persone e organizzazioni) con cui si è in relazione e per questo targettizzata in base alle caratteristiche dei legami che con questi si hanno (come, ad esempio, l'intensità del coinvolgimento all'interno dell'attività) e/o agli obiettivi cooperativi presenti e futuri condivisi.

Quando parliamo di comunicazione non intendiamo solo la condivisione delle informazioni esternamente, ma anche e soprattutto il processo interno alle organizzazioni che prevede la valorizzazione delle evidenze, emergenti durante e a fine del percorso di valutazione, quale patrimonio informativo in grado di alimentare ed eventualmente riorientare le azioni in un'ottica di maggiore efficacia. La VIS, infatti, diventa uno strumento davvero strategico al servizio delle organizzazioni solo nella misura in cui permette una rilettura critica di quanto realizzato (nel confronto tra rilevazione *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*) ed abilita l'eventuale ri-progettazione delle attività e ri-pianificazione degli obiettivi in un'ottica di apprendimento e miglioramento continuo. È in tal senso che si auspica un sempre più marcato spostamento del *focus* dalla valutazione dell'impatto alla sua gestione (*impact management*).

La valutazione del progetto “Casa Emilia”<sup>11</sup> promosso dalla Fondazione Policlinico Sant'Orsola è un pratico esempio di come competenze in materia di formulazione di strategie *data-driven*, coinvolgimento degli *asset holder* nei processi decisionali e comunicazione strategica basata sulle evidenze di valutazione siano la chiave per l'aumento dell'efficacia nella generazione d'impatto, ovvero per lo sviluppo di esperienze di IS.

---

<sup>11</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda direttamente al sito del progetto, disponibile al seguente link: <https://cordis.europa.eu/project/id/613169>.

Casa Emilia, che nasce nel 2020, è una casa di accoglienza per persone che, da fuori regione, giungono a Bologna per ricevere cure presso il Policlinico Sant'Orsola, alle quali molto spesso non avrebbero altrimenti accesso nelle loro regioni di provenienza. Nel 2021 la Fondazione, accompagnata da AICCON, ha deciso di condurre una VIS sull'efficacia (prevista) delle attività progettuali. La metodologia scelta è mista: la valorizzazione economica degli *outcome* oggettivi<sup>12</sup> è stata arricchita e supportata da un *focus* strategico sul lavoro volontario – definito dagli stakeholder il *driver* del cambiamento – e da una riflessione qualitativa sul processo di generazione dell'impatto (il 'come'). Al di là del positivo risultato sintetico fornito dall'utilizzo della metodologia SROI<sup>13,14</sup> si rileva come il processo stesso di utilizzo di strumenti e metodologie, e conseguenti strategie – anche comunicative – per la valutazione di impatto, sia stato d'innescio per il riorientamento dell'azione in ottica di una maggior efficacia. A radice del percorso, infatti, la Fondazione ha ridefinito la geografia delle relazioni con i propri *assetholder* territoriali di riferimento, attraverso un piano di *engagement* basato sulle evidenze raccolte:

- personale medico-sanitario: è stato coinvolto nella definizione dei criteri di gravità ed efficacia dell'azione di cura per l'accesso dei pazienti alla Casa.
- ETS del territorio: sono stati coinvolti in tavoli di discussione per la co-progettazione di una rete di accoglienza territoriale in grado di soddisfare la richiesta tutta (la Fondazione risponde a meno del 40% delle richieste che riceve).
- Amministrazione pubblica: è stata coinvolta in conversazioni finalizzate a promuoverne il ruolo di concertazione e coordinamento della rete territoriale di accoglienza.
- Imprese del territorio: sono state coinvolte in un processo, anche supportato da Confindustria, di consapevolezza rispetto alla necessità di passare da un approccio di Corporate Social Responsibility (CSR) ad uno di responsabilità sociale territoriale.

Oltre alla dimensione esterna, il percorso ha avuto una valenza e rilevanza interna in termini di consapevolezza e rilancio dell'azione valutativa quale mezzo di miglioramento dell'efficacia dell'azione attraverso lo sviluppo di competenze e l'introduzione di strumenti internamente all'organizzazione. In particolare, ad oggi la Fondazione ha scelto di ripetere l'esercizio di valutazione rispetto allo specifico progetto di Casa Emilia potenziando però la capacità di *tracking*, monitoraggio e misurazione dei cambiamenti osservabili attraverso l'utilizzo dello strumento digitale: una piattaforma *customizzata* sulla base dello specifico *framework* concettuale di valutazione

---

<sup>12</sup> Con *outcomes* oggettivi ci si riferisce a cambiamenti che non siano legati alla percezione e soggettività dei soggetti che li sperimentano.

<sup>13</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda a Human Foundation (2012).

<sup>14</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda a Bonaga e De Benedictis (2022).

costruito. Non solo, l'esperienza relativa a Casa Emilia ha convinto la dirigenza della Fondazione dell'importanza di dotarsi di strumenti e sviluppare le competenze e conoscenze necessarie a strutturare un sistema di monitoraggio, valutazione e gestione dell'impatto che rifletta dell'organizzazione tutta e non delle singole progettualità – il sistema sarà operativo dalla fine del 2023.

### 3. Conclusioni

I casi studio qui presentati fanno emergere con chiarezza come il potenziamento delle esperienze di IS non si basi su processi codificati, standardizzabili e replicabili, ma piuttosto sullo sviluppo di conoscenze e competenze critiche in grado di plasmare l'azione trasformativa coerentemente con i contesti in cui si inseriscono gli interventi.

Tab. 1 – Sintesi delle competenze di valore per i processi di innovazione sociale

Competenze	Valore d'uso per l'innovazione sociale	Caso Studio
Community engagement	- Valorizzazione delle risorse e competenze disponibili sul territorio - Condivisione degli obiettivi	- Welf-care - OsservaBiella
Analisi del contesto basata su un approccio emergente	- Costruzione di risposte <i>tailor-made</i>	- Welf-care - OsservaBiella
Comunicazione strategica	- Stimolazione di processi di consapevolezza interni alle organizzazioni - Coinvolgimento e stimolo degli <i>as-setholder</i> attraverso processi di consapevolezza	- Casa Emilia
Approcci <i>data-driven</i> alla gestione dell'impatto	- Capacità di ri-orientamento dell'azione in ottica di maggiore efficacia	- Casa Emilia

Evitando dunque le distorsioni della pratica di VIS, per la promozione di impatto e innovazione sociale risulta fondamentale creare le necessarie condizioni abilitanti e promuovere un orientamento al *capacity building* dei percorsi di accompagnamento con e per le organizzazioni, in grado di sviluppare gli ambiti di competenza sintetizzati in tabella 1.

Le due direttrici su cui la rete dell'impatto e dell'innovazione sociale potrebbero focalizzare la riflessione e l'azione sono rappresentate dalla dimensione tecnologico-digitale e da quella di *policy* e di *governance*.

Il primo elemento, se opportunamente utilizzato in una prospettiva armonica e non neutrale, ovvero coerente al senso, al metodo e ai fini valutativi, può svolgere un ruolo abilitante, nella misura in cui risulti in grado di facilitare:

- l'accesso (dal punto di vista economico, ma non solo) a conoscenza, strumenti e percorsi di VIS, ampliando la platea di organizzazioni coinvolte nella pratica;
- i processi di raccolta e di visualizzazione dati, ponendo le persone al centro anche della fase di rilevazione (*human-centered measurement*);
- i processi di valutazione e gestione dell'impatto; a titolo di esempio e in maniera non esaustiva si pensi al contributo offerto dal digitale per incrementare la disponibilità e fruizione di dati di contesto e, in generale, di *open data*, o ancora, in supporto alla promozione di una logica '*impact (data) driven*' all'interno dei processi decisionali, informati da analisi in tempi più veloci e caratterizzate da una maggiore accessibilità e facilità di condivisione rispetto al passato ('*data as a common good*') (Brass, 2019).

Non si tratta, quindi, semplicemente di utilizzare *tool* digitali – quali ad esempio piattaforme digitali '*plug and play*' (pronte all'uso) – ma di integrare un vero e proprio *mindset* digitale nei percorsi e, solo di conseguenza, scegliere di adottare gli strumenti più adeguati ed efficaci. L'adozione di approcci alla VIS integrati e potenziati dal digitale rappresenta il principale antidoto contro la deriva tecnocratica: adottare approcci '*impact&data driven*', significa quindi decidere che le scelte strategiche che coinvolgono le organizzazioni siano 'guidate' da dati di impatto, quale *input* informativo per la formulazione di strategie volte a massimizzare la capacità trasformativa delle azioni.

Ciò non significa demandare la responsabilità, intesa come la capacità di rispondere delle proprie azioni, al dato, alla valutazione di impatto o alla tecnologia, come vorrebbe far credere un certo filone di critica a questa tipologia di approcci, ma avere tutti gli strumenti e supporti necessari per prendere, data la situazione contestuale, la migliore decisione possibile. Con l'obiettivo di non rendere la VIS un nuovo acceleratore di diseguaglianza, una pratica esclusiva riservata a pochi, ma piuttosto un'opportunità di miglioramento per persone, organizzazioni e territori, congiuntamente all'investimento in tecnologia e digitale, diventa cruciale il ruolo di enti aggregatori e soggetti finanziatori del pubblico. Questi attori risultano giocare un ruolo chiave non solo dal punto di vista economico, ma anche per ciò che concerne la capacità di agire con logiche di rete e di promuovere *policy* orientate all'impatto (*impact by design*), ad esempio superando la frammentarietà dell'azione delle singole iniziative promosse e/o supportate in favore di una visione maggiormente ecosistemica e contributiva per la generazione di impatto e per la successiva valutazione. Così facendo si apre il dibattito e la pratica a un tema cruciale, anche in questo ambito come in quello dell'innovazione sociale, ovvero quello della cosiddetta *governance* dell'impatto (Bonaga e Sicilia, 2023), tanto dei processi di definizione degli obiettivi e delle strategie

territoriali, quanto dell'implementazione di quest'ultime. Anche in questo caso, e in maniera coerente ad una precisa visione di interesse generale, la 'postura' Civile sul tema suggerisce l'adozione dei principi di sussidiarietà circolare a guida della formulazione del modello di *governance*. In definitiva si tratta di passare dalla misurazione e valutazione dell'impatto generato, non solo alla sua gestione come già sottolineato, ma anche e soprattutto alla sua *governance (impact management&governance)*. Ciò non significa solamente costruire nuovi contratti – e talvolta ridurre i legami (più o meno di forza) nella dimensione normativa – ma assumere come 'metodo' la co-costruzione di relazioni, scambi e azioni di coordinamento e riconoscimento fra i diversi soggetti (persone e organizzazioni) che abitano e operano nel territorio – il cd. ecosistema relazionale.

In questo senso, le, così nominate da Sabel e Prandini, *governance* sperimentaliste e multilivello (Sabel e Prandini, 2013) possono essere di aiuto, come sottolineato dallo stesso Prandini ed Orlandini, grazie alla loro capacità di revisione ricorsiva di esperienze di implementazione e azione nei contesti locali sulla base delle quali imparare dal confronto (Prandini e Orlandini, 2023).

## **Bibliografia di riferimento**

- Bonaga G., Ecchia G., Prandini R., Venturi P. (2023), *Finanza d'impatto sociale. Istituzioni, capacity building e governance per l'innovazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 205-206.
- Bonaga G., De Benedictis L. (2022), *Il valore dell'accoglienza. Analisi dell'impatto generato per i pazienti, l'ospedale e il territorio*, Report AICCON, Fondazione Policlinico Sant'Orsola.
- Brass T. (2019), *It's time to think about our data as a common good*, British Council: <https://www.britishcouncil.org/anyone-anywhere/explore/communities-connections/rethinking-data>.
- De Benedictis, L., Miccolis, S., Venturi, P., Zamagni, S. (2023), *La prospettiva civile dell'impatto sociale*, AICCON Short Paper.
- Human Foundation (2012), *Guida al ritorno sociale sull'investimento*, SROI.
- Klein J.-L., Laville J.-L., Moulaert F. (a cura di) (2014), *L'innovazione sociale*, Érès, Toulouse.
- Leubolt B., Weinzierl C. (2017), *Social Innovation to Foster Social Development?*, «Journal für Entwicklungspolitik», 33(2), pp. 4-12.
- Lundvall, B.-Å. (2002), *Innovation, Growth and Social Cohesion*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Martinelli F., Anttonen A., Mätzke M. (a cura di) (2017), *Social Services Disrupted. Changes, Challenges and Policy Implications for Europe in Times of Austerity*, Edward Elgar, Cheltenham.

- McGowan K., Westley F. (2015), “At the Root of Change: The History of Social Innovation”, in Nicholls A., Simon J., Gabriel M. (eds.), *New Frontiers in Social Innovation Research*, Palgrave Macmillan, London, pp. 52-69.
- Miccolis, S., Baldazzini, A., Venturi, P. (2023), *Cooperazione sociale e promozione di un welfare di comunità orientato all’impatto*, Report AICCON.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019), *Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione d’impatto sociale svolte dagli enti del Terzo Settore* (LG).
- Miquel M.P., Cabeza M.G., Anglada S.E. (2013), “Theorizing Multi-level Governance in Social Innovation Dynamics”, in Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (a cura di), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 155-168.
- Montgomery T. (2016), *Are Social Innovation Paradigms Incommensurable?*, «Voluntas», 27, pp. 1979-2000.
- Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D., Leubolt B., Ganugi G. (2018), *Innovazione sociale. Una scintilla per innescare processi trasformativi*, «Sociologia e politiche sociali», 21 (2), pp. 11-49.
- Moulaert F., Nussbaumer J. (2005), *The Social Region – Beyond the Territorial Dynamics of the Learning Economy*, «European Urban and Regional Studies», 12(1), pp. 45-64.
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), *Il Libro Bianco sulla Innovazione Sociale*, Young Foundation, NESTA, London (edizione italiana a cura di Giordano, A., Arvidsson A.).
- Osterlynck S., Kazepov Y., Novy A., Cools P., Barberis E., Wukovitsch F., Sarius T., Leubolt B. (2013a.), *The Butterfly and the Elephant: Local Social Innovation, the Welfare State and New Poverty Dynamics*. ImPRovE Working Paper 13/03.
- Pel B., Haxeltine A., Avelino F., Dumitru A., Kemp R., Bauler T., Jørgensen M.S. (2020), *Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions*, «Research Policy», 49(8), 1040-80.
- Regulation (EU), 2021/1057 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 establishing the European Social Fund Plus (ESF+) and repealing Regulation (EU) No. 1296/2013.
- The Young Foundation (2012), *Social Innovation Overview. A deliverable of the project: “Theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research
- Tiresia. 2019. Tiresia Social impact Outlook 2019, Tiresia, Politecnico di Milano.
- Van der Have R.P., Rubalcaba L. (2016), *Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies?*, «Research Policy», 45(9), pp. 1923-1935.
- Venturi P. (a cura di) (2017), *Valore e Potenziale dell’Impresa Sociale. Economie plurali per generare progresso e impatto sociale. Social Impact Agenda per l’Italia*, Report AICCON, con il supporto di gruppo cooperativo CGM.
- Venturi P. (2022), *Il valore dell’impatto sociale*. Social Impact Agenda per l’Italia n. 5/2022.
- Venturi P. (2022), *Se vuole abilitare l’impatto sociale, il digitale non può essere neutrale*, «Percorsi di secondo welfare», 15 novembre.

- Venturi P., Baldazzini A. (a cura di) (2021), *Generazioni. La sfida della sostenibilità integrale*. Atti de 'Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2021 – Edizione XIV'. Forlì. AICCON.
- Venturi P., Rago S. (a cura di) (2015), *Dal Dualismo alla Co-Produzione. Il Ruolo dell'Economia Civile*. Atti de 'Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2014 – Edizione XIV'. Forlì. AICCON.
- Venturi P., Rago S. (2019), *Valutazione di impatto per dare valore alla trasformazione*, «Welforum», 10 dicembre.

## *4. Crisi climatica e migrazioni: per una sensibilizzazione in chiave innovativa*

di *Pierluigi Musarò, Melissa Moralli ed Elena Giacomelli*

### **1. Innovazione sociale, giustizia socio-ambientale e migrazione**

Forte della sua ambiguità concettuale e della sua capacità di intercettare le esigenze e i problemi attuali, l'innovazione sociale è diventata una costante di progetti, pratiche e politiche che interessano diversi ambiti, dal diritto all'abitare fino al cambiamento climatico. Uno degli approcci che ha cercato di definire i confini concettuali di questo termine così complesso è quello dell'innovazione sociale vista come azione collettiva che proviene, principalmente, dalla società civile e dal terzo settore (Moulaert e MacCallum, 2019). Secondo questo approccio, collettivi, imprese sociali, associazioni, gruppi più o meno informali di cittadini e cittadine si uniscono per rispondere ad un problema che non è stato (ancora) risolto dai meccanismi di mercato o dalle politiche istituzionali. L'innovazione sociale ha dunque una portata collettiva e nasce per rispondere alle sfide sociali e ambientali di oggi. In particolare, l'innovazione sociale rimette al centro la "capacità creativa" delle persone (Lai, 2006) grazie a forme di auto-mobilitazione e di collaborazione inedite a livello locale, ma anche su scale più ampie.

Di conseguenza, il tema dell'agency, intesa come la capacità delle persone di intervenire per supportare un cambiamento sociale (Giddens, 1979), diventa centrale: un'agency che potremmo definire 'co-performativa', alimentata soprattutto dal fatto di fare le cose insieme, come più volte ci ha invitato a fare Richard Sennett (2012). In secondo luogo, un'innovazione che valorizza la dimensione sociale basandosi sulla capacità di agire e le competenze creative delle persone può porre le basi per percorsi di empowerment, da intendersi come quel processo che, a partire da una situazione di ineguale distribuzione del potere, promuove interventi volti ad aumentare il potenziale di azione delle persone (Friedmann, 1992). L'empowerment non mira a risolvere un problema specifico, ma a rafforzare le competenze individuali e collettive. L'innovazione sociale può quindi essere definita come una forma di azione collettiva che si esprime tramite la capacità creativa degli attori sociali, e che cerca di rispondere a diversi problemi sociali emergenti (André,

Brito e Malheiros, 2009) e dare vita a nuovi percorsi di solidarietà condivisa. Il potenziale trasformativo dell'innovazione sociale si riferisce quindi a quell'humus collaborativo che può intervenire in situazioni di ingiustizia, come nel caso delle disuguaglianze legate al cambiamento climatico o alle diverse forme di mobilità (Sze e London, 2008; Moralli, 2022). Anzi, molte volte l'innovazione sociale nasce proprio da una situazione di ingiustizia, diventando così una leva per l'agire collettivo. Tra le modalità con cui l'innovazione sociale agisce, segnaliamo: 1) rispondere a bisogni e problemi emergenti; 2) agire attraverso processi partecipativi e collaborativi; 3) sostenere l'agency e l'empowerment (individuale e collettivo) attraverso strumenti critici, riflessivi e creativi (Moralli, 2019). Per comprendere le modalità con cui l'innovazione sociale possa agire come dispositivo di trasformazione nel caso di un tema così complesso come il cambiamento climatico e la migrazione, quindi, suggeriamo di adottare una doppia prospettiva. In primis, di approfondire il legame fra innovazione sociale, giustizia socio-ambientale e mobilità.

In secondo luogo, visto l'alto livello di distorsione e polarizzazione mediatica che caratterizza il tema del cambiamento climatico, è necessario comprendere i meccanismi tramite i quali l'innovazione sociale agisce sulla dimensione della cultura, e in particolare sull'aspetto simbolico/narrativo. Di conseguenza, in questo contributo analizzeremo gli strumenti e le azioni tramite cui il progetto *Climate of Change*<sup>1</sup> è riuscito in maniera collaborativa ad agire sulle distorsioni sociali e mediatiche che caratterizzano la crisi climatica e la migrazione.

## 2. Il nesso tra crisi climatica e migrazioni: narrazioni d'emergenza

I cambiamenti climatici e le migrazioni sono due dei fenomeni – complessi e senza confini – che maggiormente hanno impatto sul pianeta e sulla relazione che noi umani instauriamo con esso e tra noi. Sebbene entrambi i fenomeni siano al centro dei dibattiti mediatici, vengono spesso trattati separatamente o, quando le due questioni si intrecciano, la realtà narrata dai media appare molto diversa da quella reale. Come per molti altri fenomeni, un fattore cruciale nella percezione della migrazione indotta dai cambiamenti climatici è il modo in cui questa relazione viene inquadrata nelle narrazioni dei media (Giacomelli, 2023). Il linguaggio, le immagini e le storie che raccontiamo su queste connessioni hanno il potere di plasmare la percezione della realtà e, di conseguenza, le risposte che elaboriamo.

---

<sup>1</sup> 2020-2023, Code of the Project Cso-La/2019/410-153 con capofila WeWorld e cofinanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma DEAR (Development Education and Awareness Raising). Per più informazioni: <https://climateofchange.info/> (per approfondire Giacomelli *et al.* 2022)

Di fatto, spesso le percezioni guidate dai media si traducono in pressioni pubbliche che, a loro volta, possono influenzare il comportamento e le decisioni, sia individuali che istituzionali (Musarò e Parmiggiani, 2022).

Proprio per informare e sensibilizzare l'opinione pubblica e i diversi attori della società sui nessi, spesso narrati in termini emergenziali, tra cambiamenti climatici e migrazioni, negli ultimi anni sono state realizzate numerose campagne di informazione, comunicazione e sensibilizzazione. Si tratta di campagne che hanno a che fare principalmente con l'opinione pubblica, genericamente intesa come un atteggiamento collettivo in un dato momento.

Non potendo qui entrare nello specifico di come vengono ideate e realizzate tali campagne, ci limitiamo a sottolineare come una campagna di comunicazione sulle migrazioni ambientali che voglia influenzare l'opinione pubblica e, in ultima analisi, il comportamento individuale e collettivo, dovrà prendere in considerazione tre fattori: l'atteggiamento è influenzato dalla percezione; l'atteggiamento determina il comportamento; il comportamento influenzerà la percezione. Al di là della difficoltà di raggiungere l'attenzione dell'audience o target di riferimento, l'aspetto più difficile per queste campagne è trovare una narrazione efficace e non allarmistica per sensibilizzare sulla questione (Cappi e Musarò, 2022). Come costruire una campagna di comunicazione efficace su un fenomeno globale e allo stesso tempo invisibile, politicizzato e polarizzante?

Da un lato, la crisi climatica è stata definita «la sfida comunicativa del nostro secolo» (Priest, 2016). I cambiamenti climatici sono un fenomeno che interessa in primis le giovani generazioni, che per prime tendono a mobilitarsi attraverso scioperi, campagne di sensibilizzazione e informazione.

Basti pensare ai movimenti per il clima, come Extinction Rebellion, Ultima Generazione, Fridays for Future e molti altri (Belotti e Bussoletti, 2022). Al di là delle reazioni della politica relative alle modalità con cui questi movimenti attirano l'attenzione dei media, che tende a criminalizzare il gesto piuttosto che riflettere sull'obiettivo dello stesso, molte delle campagne governative sul tema sono caratterizzate da una comunicazione mediatica *security-oriented* che focalizza l'attenzione sugli effetti dei cambiamenti climatici nel campo alimentare, sanitario e sociale. Un approccio che non è esente da strumentalizzazione e che ha condotto a forme di “climatizzazione della sicurezza” (Bonati, 2021), ossia all'uso del clima per giustificare l'adozione di misure di chiusura, ad esempio, nella gestione dei flussi migratori (Latour, 2020), o per il finanziamento in campo militare (Oels, 2012).

Dall'altro lato, le migrazioni hanno polarizzato le campagne di comunicazione e di sensibilizzazione tra quelle che insistono su un discorso umanitario e quelle che propongono un frame securitario. Con il discorso umanitario che appare caratterizzato da rappresentazioni stereotipate e pietistiche delle persone migranti (Musarò e Parmiggiani, 2022), nonché da frames in cui la carità e la compassione alimentano e a sua volta sono alimentate

dall'asimmetria di potere esistente (Chouliaraki, 2013). Il discorso securitario, invece, caratterizza campagne che strumentalizzano la narrazione per altri fini, quale, ad esempio, la distorsione discorsiva e visiva operata da governi e altre istituzioni per legittimare una guerra o giustificare la chiusura delle frontiere (Musarò, 2017). Il “paradigma securitario” (Fassin e Pandolfi, 2010) si caratterizza per la disumanizzazione delle persone migranti e la loro rappresentazione come minaccia radicale: minacciano la sicurezza, i valori, l'identità, la cultura, le risorse, ecc. Al punto che da più parti si parla di “crimmigrazione” (Gatta, 2018).

In questo caso, le campagne sono più orientate a costruire confini all'interno della nostra mente e nell'immaginario sociale, amplificando le diversità e legittimando le barriere tra “noi” e “loro” (Cappi, 2023).

Ne deriva che quel “tono apocalittico” che Jacques Derrida (2005) denunciava già negli anni Ottanta a proposito dei discorsi sul presente, torna oggi nei più disparati, e disperati, tipi di narrazione (Horn, 2021) su migrazioni e crisi climatica, creando e alimentando il Panicocene, l'era del panico (Giacomelli, 2023).

Di fatto, nell'immaginario sociale, le migrazioni ambientali sono spesso ridotte a un problema da risolvere (Bettini, 2019) e ciò porta alla “patologizzazione” e alla “depoliticizzazione” della questione (Baldwin e Bettini, 2017). Si tratta di una patologizzazione delle migrazioni ambientali, e della mobilità umana, in ultima istanza, che ha le sue radici nel nesso biopolitico occidentale moderno (e coloniale) di mobilità-territorio-sovranià, che presuppone il legame organico tra nazione-popolazione e territorio statale (Agamben, 1998; Foucault, 2017). La “depoliticizzazione”, invece, riduce la narrativa all'hic-et-nunc del presente, senza andare ad analizzare le cause profonde (politiche, economiche e sociali) dei due fenomeni e, quindi, del nesso tra loro.

Considerato che le campagne di sensibilizzazione contribuiscono a deprezzare processi di stigmatizzazione ed esclusione promuovendo accoglienza e inclusione, poiché promuovono (o dovrebbero promuovere) rappresentazioni e significati sociali positivi con i quali costruire la realtà che ci circonda, è necessario denunciare come oggi le migrazioni ambientali siano di solito collegate a questioni di sicurezza, rischio e criminalizzazione piuttosto che a sforzi per ridurre la vulnerabilità agli effetti del cambiamento climatico e prendersi cura del pianeta e dell'umanità tutta.

Di fatto, negli ultimi anni, le narrazioni decontestualizzate e depoliticizzate della migrazione vengono sempre più spesso mescolate al cambiamento climatico in maniera tale che le migrazioni ambientali finiscono per essere percepite come una minaccia. In altre parole, il nesso tra i due fenomeni caratterizzanti il nostro secolo si esprime sempre di più attraverso le narrazioni occidentali dominanti del Panicocene: racconti apocalittici del cambiamento

climatico si incontrano e intrecciano con le narrazioni emergenziali della migrazione, creando così una emergenza al quadrato.

Narrazioni che portano con loro caratteristiche (negative) di ambo le tematiche: negli ultimi anni, di fatto, è diventato popolare sostenere che il cambiamento climatico porterà a massicci spostamenti di “rifugiati climatici” dal Sud globale verso il Nord globale. Basti pensare alle dichiarazioni rilasciate il 17 febbraio 2023 a New York da António Guterres, segretario generale delle Nazioni Unite, che ha esplicitamente detto che il cambiamento climatico creerà “un esodo di massa” su “scala biblica” e che questa migrazione potrebbe scatenare un “torrente di guai”<sup>2</sup>.

L’idea di un “esodo di massa” fa pensare a un numero smisurato di persone che si spostano improvvisamente e tutte insieme. La narrativa del Panicocene evoca immagini di milioni di persone che si spostano a piedi e attraversano confini e frontiere in preda alla disperazione. La realtà delle migrazioni indotte dal clima, però, è piuttosto diversa: sono sempre molteplici i fattori che determinano lo spostamento di una persona, e nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di migrazioni all’interno dei Paesi di appartenenza.

Raramente il cambiamento climatico è l’unica causa dello spostamento forzato: conflitti in corso, storie di colonizzazione e oppressione, mancanza di investimenti in infrastrutture, più generale povertà, per non citare la naturale aspirazione alla mobilità, possono combinarsi con gli impatti climatici per spingere le persone a migrare.

Abbiamo dunque a che fare con una complessità e con diversi scenari che non sono inquadrabili e decifrabili tramite termini come “esodo di massa”, “biblico”, “esodo”, “torrente” che attingono a paure, timori e processi di panico morale (Maneri, 2001; Cohen, 2011) su scenari futuri apocalittici di migrazioni epocali causate dai cambiamenti climatici. Questi frame non solo appiattiscono la complessità del discorso, ma appaiono orientati soprattutto a coloro che nel Nord globale sono già ostili ai migranti e rifugiati.

Come decostruire dunque questa narrazione? Come attenuare i rischi che questo immaginario comporta? Nel prossimo paragrafo analizzeremo la campagna *Climate Of Change* come possibile buona pratica di innovazione sociale che può aiutare e cambiare narrative e lavorare su un immaginario più corretto e meno allarmistico relativo alle migrazioni ambientali.

### **3. Innovare per meglio sensibilizzare: il progetto *Climate Of Change***

La campagna “End Climate Change, Start Climate of Change”, realizzata all’interno del progetto *Climate of Change*, rappresenta un interessante

---

<sup>2</sup> Qui il video completo dell’intervento ad António Guterres: <https://www.unmultimedia.org/avlibrary/asset/3011/3011050/>.

esempio di innovazione sociale capace di intervenire, attraverso strumenti diversi, sul tema delle narrative, e annesso immaginario sociale, relative alla relazione tra crisi climatica e regimi di mobilità analizzato nel precedente paragrafo.

Di fatto, in linea con i tre fondamentali elementi caratterizzanti l'innovazione sociale, il progetto si propone di: rispondere ad un problema sociale; migliorare le reti di collaborazione tra soggetti diversi e il capitale sociale individuale e collettivo; supportare processi di empowerment. Di seguito proveremo a riflettere su queste tre caratteristiche e ad analizzarle criticamente all'interno del progetto in questione.

*Climate Of Change* è un progetto che mira a sviluppare la consapevolezza dei giovani europei (16-35 anni) sulla relazione tra migrazioni e crisi climatica, sensibilizzandoli su una delle più grandi sfide del mondo globalizzato (Boas *et al.*, 2019; Durand-Delacre *et al.*, 2021). Tra il 2020 e il 2023, il progetto ha visto coinvolto un consorzio, guidato dall'organizzazione no profit italiana WeWorld<sup>3</sup>, composto da 16 partner provenienti da 13 diversi paesi europei, con lo scopo di mettere in evidenza le interconnessioni tra il cambiamento climatico, le migrazioni, l'attuale modello di sviluppo, il nostro sistema economico e il nostro stile di vita. Tra i principali obiettivi: indagare la percezione dei giovani europei in merito e realizzare diverse azioni per informare e sensibilizzarli sul tema, anche attraverso i risultati di una ricerca realizzata dall'Università di Bologna sul nesso tra cambiamenti climatici e migrazioni in quattro paesi casi studio: Senegal, Guatemala, Cambogia e Kenya.

Al di là dei proclami sulla necessità di ascoltare le giovani generazioni e coinvolgerle nelle politiche sul futuro, di fatto i giovani, nell'ambito del dibattito contemporaneo su questi temi, non vengono quasi mai considerati. Tuttavia, proprio su di loro ricadranno le conseguenze, le responsabilità e la necessità di rispondere nel futuro alle scelte che si realizzano oggi.

Proprio per questo i giovani sono stati selezionati come target del progetto e della relativa campagna, che ha dunque lo scopo di rispondere ad un problema sociale, ovvero la mancanza di consapevolezza e comprensione critica delle migrazioni indotte dal cambiamento climatico in quella fascia di giovani che rivendicano un ruolo proprio nel chiedere (e praticare) azioni responsabili volte a salvare il pianeta.

Si è deciso dunque di partire proprio dall'immaginario dei giovani europei e dalla ricerca sul campo svolta nei 4 paesi del Sud globale già citati per costruire una campagna di comunicazione e strumenti per azioni di advocacy sulle migrazioni ambientali. All'interno dello stesso progetto *Climate Of Change*, per rilevare le percezioni dei cambiamenti climatici, della migrazione e del loro nesso, Ipsos ha condotto un sondaggio tra i giovani di 23

---

<sup>3</sup> Per maggiori informazioni: <https://www.weworld.it/chi-siamo>.

Paesi europei<sup>4</sup>. Il sondaggio è stato condotto tra il 29 ottobre e il 19 novembre 2020, realizzando complessivamente 22.377 interviste. Tranne che per Cipro e Malta, dove i questionari somministrati sono stati 500, negli altri 21 paesi sono stati somministrati 1000 questionari, raggiungendo dunque un campione rappresentativo del target di riferimento.

A questa prima ricerca quantitativa realizzata da IPSOS ha avuto seguito una ricerca qualitativa realizzata dall'Università di Bologna nei quattro paesi casi studio, volta a raccogliere, tra le altre informazioni, anche storie di vita dei contesti indagati che hanno poi costituito punti di partenza essenziali per costruire messaggi per le azioni di awareness raising e advocacy.

In secondo luogo, il progetto *Climate Of Change* ha supportato la creazione di una rete di 14 partner, tra cui l'Università di Bologna e diverse Organizzazioni non Governative, volta a incentivare la collaborazione tra i diversi soggetti ed aumentando di conseguenza il capitale sociale, oltre che rafforzando competenze individuali e collettive sul tema. Di fatto, la stretta contaminazione degli attori presenti in tutte le fasi della ricerca ha creato dei veri e propri circoli virtuosi di discussioni e cooperazione arrivando a risultati innovativi, potenziando i punti di forza di tutti i partner e stimolando a riflettere sulle migrazioni ambientali e sulla necessità di strumenti di comunicazione e disseminazione diversi.

In linea con la terza missione dell'università<sup>5</sup>, un aspetto innovativo del progetto risiede nell'aver incentivato una stretta collaborazione tra i suoi partner: università, ONG, istituzioni e realtà del terzo settore, da WeWorld a Oxfam, da ActionAid Hellas al Comune di Bologna fino allo European Environmental Bureau (EEB). Questa stretta collaborazione e reciproca compenetrazione ha permesso un punto di incontro che spesso negli ultimi anni è stato dato per scontato o sottovalutato: quello tra università, istituzioni e società civile. Se, dunque, come sostiene Delanty (1997), la più potente crisi nelle scienze sociali non è né una crisi metodologica né è riconducibile alla critica del positivismo, ma è una crisi di validità, di rilevanza delle scienze sociali nel sociale, bisogna riconoscere che il progetto *Climate Of Change* ha non solo creato un dialogo tra università e società civile, ma ha promosso la ricerca di una lingua e di un glossario comune per dialogare e comunicare su tematiche complesse.

Il terzo aspetto può essere identificato nella promozione e realizzazione di attività concrete che hanno supportato processi di *empowerment* delle persone e delle comunità coinvolte (Giacomelli e Walker, 2021). Innanzitutto,

---

<sup>4</sup> La ricerca sul campo per questo studio è stata eseguita da Ipsos con l'impiego del Computer Assisted Web Interviewing (CAWI), cioè di un software per sondaggi online. Il report completo è scaricabile dal seguente sito: [https://climateofchange.info/?page\\_id=708](https://climateofchange.info/?page_id=708).

<sup>5</sup> La terza missione è uno dei mandati delle università italiane, atto a valorizzare i prodotti della didattica e della ricerca nella società, fuori dalle mura universitarie. Per maggiori informazioni rispetto alle attività promosse dall'Università di Bologna: <https://www.unibo.it/it/terza-missione>.

la campagna ha visto il coinvolgimento attivo del target di riferimento del progetto: le e i giovani dell'UE. Grazie alla metodologia del "dibattito"<sup>6</sup> sono stati coinvolti circa 12.500 giovani di scuole secondarie di secondo grado e di Università europee, a livello locale, nazionale ed europeo. Gli eventi promossi attraverso questa metodologia hanno permesso di attrarre e formare molti giovani europei che hanno poi rivestito ruoli di *young ambassadors* sia in contesti rilevanti come la COP27 a Sharm El-Sheikh, sia in diverse azioni di advocacy dirette ai rappresentanti eletti all'interno degli organi dell'Unione Europea. Rientrano in queste azioni anche la consegna a Clara de la Torre, vicedirettore generale per l'Azione per il clima presso la Commissione europea, delle 111.346 firme raccolte attraverso la petizione lanciata all'inizio del progetto, che riconosce che la crisi climatica è sia una crisi ambientale che una crisi sociale e tra i cui punti figura la richiesta all'Unione Europea di promuovere la resilienza locale e la giustizia globale fornendo supporto finanziario e tecnico ai paesi colpiti dal cambiamento climatico.

Inoltre, la campagna è stata realizzata utilizzando metodi di comunicazione alternativi, utili a coinvolgere il target del progetto. In particolare, è stato coinvolto il mondo dell'arte e dello spettacolo: attraverso gli artisti della compagnia di circo contemporaneo del MagdaClan e della Flic Circus School è stato prodotto lo spettacolo di circo WeLAND<sup>7</sup> nel quale ogni effetto del cambiamento climatico era interpretato da un artista.

Lo spettacolo è stato portato in tournée in dieci capitali europee ed è riuscito a coinvolgere e informare sul fenomeno delle migrazioni ambientali circa 35.000 persone con età e background diversi. Altro strumento artistico utilizzato è il *barber circus shop* in cui diversi artisti si trasformavano in parrucchieri e, gratuitamente, offrivano un nuovo taglio di capelli, un nuovo look, o nelle loro parole un nuovo "cambio di mentalità", mentre tenevano una conversazione sul nesso tra migrazioni e cambiamenti climatici. In questa fase, il team dell'Università di Bologna è stato coinvolto in attività innovative di comunicazione e disseminazione dei risultati di ricerca. Seppur non sia mancata la disseminazione classica attraverso la scrittura di articoli, report e libri (Giacomelli *et al.*, 2023; Giacomelli e Walker, 2021, 2022), i risultati del caso senegalese, oltre al libro *Crisi climatica, mobilità e giustizia sociale. Voci e storie dal Senegal* (2023), sono stati narrati in un documentario dal titolo *Fishing communities' blues. The impacts of the climate crisis in Senegal*<sup>8</sup>, accessibile gratuitamente su Youtube.

---

<sup>6</sup> Per ulteriori informazioni: <https://www.weworld.it/partecipa/exponi-le-tue-idee/exponi-le-tue-idee-2022-2023>

<sup>7</sup> WeLAND, trailer disponibile al seguente link: [www.youtube.com/watch?v=XdlkA-WuT4No](http://www.youtube.com/watch?v=XdlkA-WuT4No).

<sup>8</sup> Trailer del documentario disponibile al seguente link: [www.youtube.com/watch?v=eddxMC42yuo](http://www.youtube.com/watch?v=eddxMC42yuo).

Sempre rispetto alla volontà di sperimentare strumenti innovativi per la campagna, sono stati realizzati dei TedX talks in quattro città europee (Bologna, Bruxelles, Vienna e Nicosia), una Webserie girata nei quattro paesi casi studio e sono stati adoperati molti strumenti di casual learning. Si è stimato che siano circa 4000 i giovani e le giovani raggiunti da conferenze e momenti di formazione organizzati sulle tematiche del progetto.

Infine, strumento metodologico, divenuto anche strumento di disseminazione alternativa sono i diari climatici: uno strumento di ricerca visuale ideato per catturare alcune storie più intime e personali della crisi climatica e dei diversi regimi di mobilità.

Considerando che il termine “cambiamento climatico” soffre di diversi significati e ambiguità e che le narrazioni sempre più allarmistiche dei cosiddetti “migranti climatici” li rappresentano come una minaccia invasiva dal Sud globale al Nord globale (Boas *et al.*, 2019), il coinvolgimento dei giovani nei Paesi casi di studio e l’uso dei metodi visuali possono servire a sfidare la produzione occidentale di conoscenza sulla crisi climatica. I diari climatici – sperimentati sia con 120 giovani residenti nei quattro Paesi casi di studio (30 per paese preso in esame), sia con circa 150 studentesse e studenti italiani dell’Università di Bologna attraverso workshop ideati per stimolarne la partecipazione – si basano su ricerche precedenti che utilizzano le “fotografie-diario” (Latham, 2003) come mezzo per abbattere i vincoli e i limiti verbali delle parole e consentire alle persone di ritrarre visivamente l’impatto della crisi climatica all’interno del proprio contesto. Affidandosi alle autobiografie, i diari climatici hanno peraltro tentato di documentare le vite e le prospettive dei soggetti sociali spesso trascurati dai discorsi mainstream e che – come sosteneva Danilo Montaldi (1994) – sono motivati «dalla necessità di non accettare il condizionamento, implicito o esplicito, della ricerca da parte delle versioni ufficiali del mondo» (Dal Lago e De Biasi 2002, p. XXXIII). In un circolo virtuoso, ciò non conduce solo a una migliore rappresentazione della tematica, ma anche a processi di empowerment dei singoli partecipanti alla ricerca. Di fatto, il diario climatico, in quanto diario, si è rivelato uno strumento di riflessione su di sé e soprattutto sull’ambiente circostante. In quanto tale, le informazioni che un diario climatico veicola sono di grande importanza e la loro portata comunicativa è di incredibile potenza. Quello che è stato condiviso, sia con parole che con immagini, è un resoconto della visione del mondo dei partecipanti.

Inoltre, il fatto che il diario sia solitamente identificato con uno strumento personale riservato, ma che in questo caso venga messo a disposizione di tutte e tutti e condiviso il più possibile, ha reso immediata la necessità di condividere quanto più le percezioni e le realtà sulla crisi climatica, in modo da poter trovare possibili soluzioni attraverso il dialogo. Lo stesso strumento si è rivelato molto utile anche per la dimensione dell’empowerment: articolandosi sia con foto che con didascalie, il diario climatico può adattarsi alle

inclinazioni di qualsiasi partecipante. Si tratta dunque di uno strumento utile sia per una analisi e comunicazione più legata alla vita intima e personale del singolo, sia per contesti sociali e geografici altri, lontani da quello occidentale.

#### **4. Riflessioni conclusive**

Quando parliamo di giustizia socioambientale e di giustizia relativa ai diversi regimi di mobilità, molto spesso la principale difficoltà riguarda la capacità di trovare soluzioni comuni in grado di rispondere alle situazioni di ingiustizia, anche quando queste sono visibili e documentate. In secondo luogo, vista la complessità del problema, spesso le politiche che vengono adottate a livello internazionale e locale non sono sufficienti a fornire soluzioni socialmente accettabili. Come affermano Mohai, Pellow e Roberts (2009), infatti, le soluzioni che cercano di limitare gli impatti per le comunità colpite sono raramente soddisfacenti nei loro risultati. È pertanto qui che entra in gioco l'innovazione sociale, proponendo soluzioni collettive ai problemi sociali emergenti che siano anche politicamente valide.

Senza dimenticare il ruolo fondamentale delle politiche nel promuovere la giustizia, gli strumenti descritti in questo contributo hanno dimostrato il ruolo fondamentale giocato dai singoli, soprattutto i più giovani, e dai movimenti sociali a cui questi danno vita, senza ottenere le risposte richieste alle istituzioni. In questo senso, le diverse azioni del progetto hanno mirato non solo a produrre dati e azioni per fare pressione sulle istituzioni, ma anche e soprattutto a stimolare e amplificare le nuove collaborazioni e voci che stanno emergendo all'interno della società civile e dell'economia sociale per fornire un sostegno pratico affinché i giovani siano protagonisti del cambiamento reclamato (Holifield, 2001). L'innovazione sociale ci insegna l'importanza cruciale del ruolo dei movimenti sociali e del terzo settore nel supportare i processi di riconoscimento e di promozione della giustizia socioambientale e della mobilità (Mohai, Pellow e Roberts, 2009). Secondo alcuni autori, infatti, la ricerca non ha esplorato a sufficienza la dimensione sociale della sostenibilità, che si concentra soprattutto sulla questione redistributiva e intergenerazionale e poco sulla dimensione relazionale (Ballet, Dubois e Mahieu, 2004). Parra, ad esempio, suggerisce che (2013, p. 146),

coniugando la sostenibilità sociale con l'innovazione sociale, richiamiamo, da un lato, il radicamento sociale delle relazioni di governance; dall'altro, i valori e le scelte normative che caratterizzano l'azione collettiva verso l'equità nella soddisfazione dei problemi sociali e le forme integrative di sostenibilità socio-ecologica.

Accogliendo questa sfida, l'innovazione sociale ci invita quindi a considerare il legame tra l'aspetto sociale (della libertà di movimento) e quello ambientale (del cambiamento climatico).

In termini analitici, in linea con i tre fondamentali elementi caratterizzanti l'innovazione sociale, il progetto ha: 1) risposto ad un problema sociale attuale, ossia la mancanza di consapevolezza e comprensione critica delle migrazioni indotte dal cambiamento climatico; 2) migliorato le infrastrutture di collaborazione tra diversi soggetti che si occupano di mobilità e cambiamento climatico (università, ONG, attivisti, studenti, associazioni, etc.); 3) supportato processi di empowerment e agency attraverso strumenti creativi, come ad esempio il circo contemporaneo, i dibattiti nelle scuole e università, i documentari prodotti e i diari climatici. In questo modo, ha sostenuto processi di riflessività (Beck, Giddens e Lash, 1994) degli attori sociali coinvolti, elaborando soluzioni inedite in un contesto di crisi o di riconfigurazione degli assetti sociali esistenti. La dimensione della governance allargata, intesa sia come partecipazione del terzo settore e della società civile ai processi di trasformazione sociale, sia come il riconoscimento politico di questi attori, simboleggia il filo conduttore che apre la questione di chi è responsabile delle politiche e delle azioni volte a contrastare il cambiamento climatico. Così facendo, il progetto ha rafforzato le intersezioni tra forme di giustizia sociale e ambientale e mobility justice. In tale contesto, tuttavia, è importante sottolineare che ciò non può e non deve legittimare la deresponsabilizzazione della politica. L'innovazione sociale non deve essere vista solo come una soluzione, un compromesso tra proposte socialmente accettabili. In altre parole, non deve essere vista come uno spostamento di responsabilità dall'attore e dalle politiche pubbliche verso una maggiore responsabilità della società civile, dell'università e del terzo settore. Al contrario, essa si presenta come un ecosistema capace di trovare spazi di dialogo e di azione basati su uno sforzo congiunto per risolvere una situazione di ingiustizia. In questo processo, l'attore pubblico dovrebbe quindi trasformarsi in un facilitatore di connessioni, capitali e sinergie.

A questo proposito, il concetto di "politica conflittuale" (Tilly e Tarrow, 2006), che riunisce Stato, ricerca e movimenti sociali nella formazione e nella lotta per la giustizia socioambientale, è sicuramente interessante. Questa visione è molto vicina alla questione della comunità di giustizia, che implica nuove relazioni epistemologiche in cui il confine tra umano e non-umano dovrebbe essere messo in discussione, considerando l'ineguale distribuzione socio-spaziale dei rischi, così come l'accesso alle risorse, la richiesta di partecipazione alle politiche ambientali e gli aspetti di riconoscimento socio-culturale (Weißermel e Chaves, 2019). Molto spesso, inoltre, le soluzioni che riguardano le situazioni di ingiustizia socioambientale o legate alla mobilità internazionale devono essere analizzate in maniera interconnessa. Nella maggior parte dei casi, infatti, le comunità maggiormente colpite dal

cambiamento climatico sono quelle che vivono situazioni di esclusione, emarginazione spaziale e sociale, insoddisfazione per la qualità della vita e disuguaglianza nell'accesso alle risorse. L'innovazione sociale può quindi costituire il tessuto collaborativo dal quale una specifica condizione di ingiustizia viene riconosciuta e può essere fatta propria dai soggetti coinvolti (Sze e London, 2008). Infine, per supportare questi processi di azione collettiva, l'innovazione sociale si lega strettamente con i cambiamenti che avvengono a livello culturale, simbolico e narrativo. Il rapporto tra innovazione sociale e dimensione creativa si manifesta attraverso una prospettiva alternativa, che pone al centro i processi di partecipazione della società civile, le aspirazioni e l'apprendimento collettivo (Klein *et al.*, 2014). Secondo questa visione, la cultura e la creatività possono rappresentare uno strumento privilegiato per favorire convivialità e processi di trasformazione delle pratiche della quotidianità, poiché costituiscono al contempo uno strumento pedagogico e politico in grado di rimodellare gli immaginari esistenti attorno ai temi attuali e ridefinire gli ambiti di azione.

In primo luogo, la cultura può rappresentare uno spazio fisico e simbolico di partecipazione interculturale (Martiniello, 2016), stimolando la creazione di narrative alternative che si situano oltre la visione dominante, dicotomica e stigmatizzante, promossa dalle rappresentazioni mediatiche e politiche contemporanee. Allo stesso tempo, è necessario riconoscere il ruolo della cultura in termini di sensibilizzazione e stimolo alla partecipazione, come il progetto *Climate of Change* ha mirato a fare tramite diverse azioni creative. Il coinvolgimento dei giovani, per esempio, è stato importante per estendere il concetto di cittadinanza culturale anche ad altri attori sociali che hanno potuto trovare un nuovo spazio di rappresentanza politica, attraverso azioni informali e creative che hanno facilitato nuove forme di appartenenza (Khan *et al.*, 2017). Parlare di cittadinanza culturale significa certamente andare oltre la dimensione tradizionale del consumo culturale, dell'essere spettatori, per entrare nella sfera più ampia dell'azione diretta. Ma significa anche intervenire nella sfera della creazione di immaginari alternativi (Musarò e Moralli, 2019) che riabilitano soggetti finora coinvolti solo parzialmente sul tema del cambiamento climatico e della migrazione.

## Bibliografia di riferimento

- André I., Brito E., Malheiros J. (2009), "Inclusive places, art and socially creative milieu", in MacCallum D., Moulaert F., Hillier J., Vicari Haddock S. (eds.), *Social Innovation and Territorial Development*, Ashgate, Farnham.
- Agamben G. (1998), *Sovereign power and bare life*, Stanford University Press, Palo Alto.

- Baldwin A., Bettini G. (ed.) (2017), *Life adrift: Climate change, migration, critique*, Rowman & Littlefield International, Lanham.
- Ballet J., Dubois J-L., Mahieu F.R. (2004), *À la recherche du développement socialement durable: concepts fondamentaux et principes de base*, «Développement durable et territoires», Dossier 3, available at : <http://developpementdurable.reves.org/1165>.
- Beck U., Giddens A., Lash S. (ed.) (1994), *Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*, Stanford University Press, Palo Alto.
- Belotti F., Bussoletti A. (2022), *FridaysForFuture: Rappresentazioni sociali del cambiamento climatico e pratiche d'uso dei social media*, FrancoAngeli, Milano.
- Bettini G. (2019), *And yet it moves! (Climate) migration as a symptom in the Anthropocene*, «Mobilities», 14, 3: 336-350.
- Boas I., Farbotko C., Adams H., Sterly H., Bush S., van der Geest K., Wiegel H., Ashraf H., Baldwin A., Bettini G., Blondin S., de Bruijn M., Durand-Delacré D., Fröhlich C., Gioli G., Guaita L., Hut E., Jarawura F.X., Lamers M., Hulme M. (2019), *Climate migration myths*, «Nature Climate Change», 9, 12: 901-903.
- Bonati S. (2021), *Dal climate denial alla natura da salvare: Il riduzionismo nella narrazione dei cambiamenti climatici*, «Rivista Geografica Italiana», 2: 53-68.
- Cappi V., Musarò P. (2022), “Awareness campaigns to deter migrants: a neoliberal industry for symbolic bordering”, in Dastyari A., Nethery A., Hirsch A. (ed.), *Refugee externalisation policies: responsibility, legitimacy and accountability*, Routledge, London; New York.
- Cappi V. (2023), *Immaginare l'altrove nell'epoca dell'Antropocene. Media, confini e cambiamenti climatici*, FrancoAngeli, Milano.
- Chouliaraki L. (2013), *The ironic spectator: Solidarity in the age of post-humanitarianism*, Polity Press, London.
- Cohen S. (2011), *Folk devils and moral panics: the creation of the Mods and Rockers*, Routledge, Abingdon, Oxon-New York.
- Dal Lago A., De Biasi R. (2002), *Un certo sguardo. Introduzione all'etnografia sociale*, Laterza, Roma.
- Delanty G. (1997), *Social science: Beyond constructivism and realism*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Derrida J. (2005), *D'un ton apocalyptique adopté naguère en philosophie: Seconde version d'une conférence prononcée en juillet 1982 à Cérisy-la-Salle, Galilée*, Paris.
- Durand-Delacré D., Bettini G., Nash S.L., Sterly H., Gioli G., Hut E., Boas I., Farbotko C., Sakdapolrak P., de Bruijn M., Tripathy Furlong B., van der Geest K., Lietaer S., Hulme M. (2021), “6. Climate Migration Is about People, Not Numbers”, in S. Böhm, S. Sullivan (ed.), *Negotiating Climate Change in Crisis*, Open Book Publishers.
- Fassin D., Pandolfi M. (ed.) (2010), *Contemporary states of emergency: The politics of military and humanitarian interventions*, Zone Books, New York.
- Foucault M. (2017), *Sicurezza, territorio, popolazione: Corso al Collège de France (1977-1978)*, Feltrinelli, Milano.
- Fricke M. (2007), *Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing*, Oxford University Press, Oxford.

- Friedmann J. (1992), *Empowerment. The Politics of Alternative Development*, Blackwell, Oxford.
- Gatta G.L. (2018), “La pena nell’era della “crimmigration”: tra Europa e Stati Uniti”, in *La pena, ancora: tra attualità e tradizione – Scritti in onore di Emilio Dolcini*, Milano, p. 987 ss.
- Giacomelli E. (2023), *Panicocene*, FrancoAngeli, Milano.
- Giacomelli E., Iori E., Villani S., Walker S., Musarò P., Vittuari M., Borraccetti M., Magnani E. (2022), *Beyond Panic: Exploring Climate Mobilities in Senegal, Guatemala, Cambodia and Kenya—Case Study Report*. WeWorld.
- Giacomelli E., Walker S. (2021), *Challenging Eurocentric perceptions of mobility justice through climate diaries*. «The Sociological Review Magazine». <https://doi.org/10.51428/tsr.gxit8834>
- Giddens A. (ed.) (1979), *Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, MacMillan, London.
- Holifield R. (2001), *Defining Environmental Justice and Environmental Racism*, «Urban Geography», 22,1: 78-90.
- Horn E. (2021), *Biopolitica della catastrofe. Comunità di sopravvivenza, immaginario della catastrofe climatica e politiche della sicurezza*, Mimesis, Milano.
- Klein J.-L., Laville J.-L., Moulaert F. (2014), “L’innovation sociale: repères introductifs”, in Klein J.-L., Laville J.-L., Moulaert F. (eds.), *L’innovation sociale*, Erès, Toulouse.
- Khan R., Yue A., Papastergiadis N., Wyatt D. (2017), *Multiculturalism and Governance: Evaluating Arts Policies and Engaging Cultural Citizenship*, University of Melbourne, Melbourne.
- Lai F. (2006), *La creatività sociale. Una prospettiva antropologica sull’innovazione*, Carocci, Roma.
- Latham A. (2003), *Research, Performance, and Doing Human Geography: Some Reflections on the Diary-Photograph, Diary-Interview Method*, «Environment and Planning A: Economy and Space», 35, 11: 1993-2017.
- Latour B. (2020), *Tracciare la rotta. Come orientarsi in politica*, Cortina, Milano.
- Maneri M. (2001), *Il panico morale come dispositivo di trasformazione dell’insicurezza*, «Rassegna Italiana di Sociologia», 1: 5-40.
- Martiniello M. (ed.) (2016), *Multiculturalism and the Arts in European Cities*, Routledge, New York.
- Mohai P., Pellow D., Roberts J.T. (2009), *Environmental Justice*, «Annual Review of Environment and Resources», 34: 405-430.
- Montaldi D. (1994), *Bisogna sognare. Scritti 1952-1974*, Cooperativa Colibrì, Milano.
- Moralli M., Allegrini G. (2020), *Crises redefined: towards new spaces for social innovation in inner areas?*, European Societies, Special Issue: European Societies in the Time of the Coronavirus Crisis: 1-13.
- Moralli M. (2019), *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità*, FrancoAngeli, Milano.
- Moralli M. (2022), *L’abc dell’innovazione sociale: tra sostenibilità, creatività e sviluppo*, BUP University Press, Bologna.
- Moulaert F., MacCallum D. (2019), *Advanced Introduction to Social Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham.

- Musarò P. (2017), *Mare Nostrum: The visual politics of a military-humanitarian operation in the Mediterranean Sea*, «Media, Culture & Society», 39, 1: 11-28.
- Musarò P., Moralli M. (2019), *De-bordering narratives on tourism and migration. A participatory action research on two innovative Italian practices*, «Italian Journal of Sociology of Education», 11, 2: 147-173.
- Musarò P., Parmiggiani P. (2022), *Ospitalità mediatica. Le migrazioni nel discorso pubblico*, FrancoAngeli, Milano.
- Oels A. (2012), “From ‘Securitization’ of Climate Change to ‘Climatization’ of the Security Field: Comparing Three Theoretical Perspectives”, in J. Scheffran, M. Brzoska, H.G. Brauch, P.M. Link, J. Schilling (ed.), *Climate Change, Human Security and Violent Conflict* (Vol. 8, pp. 185-205), Springer, Berlin Heidelberg.
- Parra C. (2013), “Social sustainability: a competing concept to social innovation?”, in Moolaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (eds.), *The International Handbook. On Social Innovation Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Priest, S. (2016), *Communicating Climate Change. The Path Forward*. Palgrave Macmillan, London.
- Sennett R. (2012), *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli, Milano.
- Sze J., London J.K. (2008), “Environmental Justice at the Crossroads”, «Sociology Compass», 2,4: 1331-1354.
- Tilly C., Tarrow S. (2006), *Contentious Politics*, Paradigm Publishers, Boulder.

## 5. *Innovazione sociale e transizione ecologica: il caso delle comunità energetiche*

di *Marta Bonetti e Matteo Villa*

### 1. **Introduzione: comunità energetiche, transizione ecologica e inclusione sociale**

Affrontare la crisi climatica e limitare il riscaldamento globale a 1,5° C rispetto ai livelli preindustriali<sup>1</sup> richiede una drastica riduzione di emissioni di CO<sub>2</sub> e metano nel brevissimo termine come ribadito più volte dall'IPCC (2023) e indicato in molti documenti strategici istituzionali<sup>2</sup>. Tale processo dovrebbe coinvolgere tutti i settori della nostra società e, secondo alcuni studiosi, veicolare una transizione verso modelli socio-economici “post-crescita”, basati su nozioni di *efficienza, sufficienza e sostituzione* (es. di materie prime, fonti energetiche, processi di trasformazione e organizzazione socio-economica) (Schaffrin, 2014; cfr. Gough, 2017). Coerentemente, i sistemi energetici dovrebbero intraprendere una transizione rapida e su vasta scala che comprende: riduzione della domanda di energia, miglioramento dell'efficienza energetica e decarbonizzazione delle fonti (da quelle fossili verso fonti sostenibili e rinnovabili). Come sottolinea la letteratura su *sustainable welfare, eco-social policy* e *just transition* (es., Cucca *et al.*, 2023; Benigno *et al.*, 2023), tanto la crisi climatica, quanto le politiche di transizione per affrontarla, implicano tuttavia l'emergere di complessi rischi *eco-sociali*, diversi dai *rischi sociali* tipici della società industriale e post-industriale.

I rischi eco-sociali sono infatti sia individualmente che collettivamente difficilmente prevedibili e si generano in contesti e sequenze spazio-temporali caotiche che possono aggravare i rischi di salute, esclusione, occupazione e povertà esistenti e creare nuovi rischi (distruzione di infrastrutture, difficile accesso e aumento dei costi delle risorse naturali, declino di economie locali, spopolamenti, sfollamenti, migrazioni). In ambito energetico (in particolare rispetto a trasporto, abitazione e piccola impresa), i rischi possono

---

<sup>1</sup> Sulla attuabilità di tale obiettivo esistono ormai varie incertezze e un dibattito complesso. Es.: <https://climate.copernicus.eu/copernicus-2023-hottest-year-record>.

<sup>2</sup> Per esempio la *European Fit for 55*: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>.

derivare da aumenti di costi, tasse, disincentivi e divieti sulle fonti fossili e barriere selettive all'accesso a quelle rinnovabili, oltre che dai rischi occupazionali settoriali. I rischi eco-sociali possono dunque esacerbare le disegualianze socio-territoriali e crearne di nuove in assenza di politiche sociali efficaci e integrate a quelle ambientali (le c.d. *politiche eco-sociali*).

In tale contesto, iniziative orientate all'innovazione sociale in campo energetico (Hoppe *et al.*, 2018, Snell *et al.*, 2018; Dall'Orsoletta *et al.*, 2022) potrebbero invece contribuire a una più equa distribuzione di rischi e opportunità e a una riduzione delle disegualianze. Le comunità energetiche (o comunità energetiche rinnovabili; CER d'ora in poi) per esempio, sono indicate da ricercatori e movimenti climatici come *Fridays For Future*, come uno strumento efficace per una giusta transizione, potenzialmente in grado di migliorare l'inclusione sociale e ridurre le condizioni di vulnerabilità.

Lo stesso legislatore europeo ha disciplinato le innovazioni per lo sviluppo dei progetti di CER. Il *Clean Energy for all Europeans Package* e le direttive in esso contenute (Direttiva 2018/2001, “Direttiva Rinnovabili” – REDII e Direttiva 2019/944 “Mercato Interno dell'Energia Elettrica” – IEM) riconoscono i consumatori finali, finora esclusi dai processi decisionali in campo energetico, come “*prosumer*” e parte integrante di un sistema locale in cui partecipano alla produzione di energia, come *co-fornitori*, come *detentori di quote azionarie* degli impianti e *stakeholders* in un'ottica di auto-consumo e collaborazione bottom-up.

Secondo la Commissione Europea (2019, p. 12), “questa democratizzazione dell'energia allevierà la povertà energetica e proteggerà i cittadini vulnerabili”.

Da qui la richiesta agli Stati membri di garantire la partecipazione alle CER di tutti i consumatori, inclusi quelli a basso reddito o vulnerabili (Parlamento Europeo, Consiglio dell'Unione Europea, 2018). Malgrado questo appello all'inclusività, osservano Campos e Marín-González (2020), la REDII non fornisce linee guida e misure esplicite a tale scopo. In Italia, il recepimento della direttiva REDII parte tra marzo e dicembre 2020 con la pubblicazione degli atti necessari a definire la legislazione, i meccanismi di incentivazione e le regolazioni delle partite tariffarie da applicare alle CER e agli schemi di auto-consumo collettivo (Legge 8/2020 e successive modifiche). Il recepimento – anticipato e parziale – delle direttive europee consente di avviare formalmente e per la prima volta le CER in Italia, ma con numerosi vincoli legati alla potenza massima dei singoli impianti (200kw) e alla prossimità rispetto ai punti di prelievo dei consumatori. Un successivo aggiornamento ha in seguito ampliato il numero di stakeholder che possono costituire le CER ed elevato la potenza a 1 MW.

In coerenza alla REDII, la legge specifica che la CER è un soggetto giuridico il cui scopo prioritario non è la generazione di profitti finanziari, ma il raggiungimento di benefici ambientali, economici e sociali per i suoi membri

o soci e per il territorio in cui opera. La partecipazione volontaria alle CER – come soci o azionisti – è aperta a persone fisiche, enti territoriali o autorità locali, comprese le amministrazioni comunali e piccole e medie imprese, a condizione per queste ultime, che tale partecipazione non costituisca l'attività commerciale e/o industriale principale. Se questo è il contesto normativo-strategico e narrativo, lo stato delle pratiche appare più frammentato e contraddittorio, e ancora poco esplorato rispetto al potenziale di inclusione dei soggetti a maggior rischio sociale (Bode, 2022). Le poche ricerche comparative a livello europeo hanno, per esempio, evidenziato che solo una piccola minoranza dei progetti di energia di comunità è mirata a fronteggiare il rischio di povertà energetica (Campos e Marín-González, 2020), che più spesso si basano su approcci top-down che faticano a raggiungere e coinvolgere i soggetti più vulnerabili (De Vidovitch, 2024) e di cui a trarne vantaggio sembra essere soprattutto la parte privilegiata della società (Tarhan, 2022).

Studi sulle esperienze di energia di comunità in Germania, dove c'è una tradizione consolidata, evidenziano inoltre una configurazione poco differenziata degli aderenti, prevalentemente uomini, con titoli di studio universitari e benestanti (Yildiz *et al.* 2015). Tra le barriere che ostacolano la partecipazione dei soggetti più vulnerabili vengono citati gli elevati costi di adesione iniziale (Caramizaru e Uihlein, 2020) e i limitati risparmi (Hanke e Lotwitsch, 2020).

La letteratura, altresì, sottolinea che le CER assumono forme diverse in diversi contesti, in base al tipo e ambito di attività, all'approccio adottato per il loro sviluppo e al livello di coinvolgimento finanziario, di proprietà e co-determinazione dei cittadini, mettendo in luce che, al di là del quadro normativo, della struttura giuridica e del modello formale di governance della CER, sono i processi sociali e territoriali che contano (Candelise Ruggeri 2020, De Vidovitch *et al.*, 2023). Da qui emerge l'importanza di individuare le dimensioni analitiche per studiarle e classificarle, per esempio proprio distinguendo tra processo e ruoli assunti dagli attori, inclusa la partecipazione dei cittadini<sup>3</sup>, obiettivi e ricadute (quali benefici per chi) (Walker e Devine-Wright, 2008; Radtke, 2014). I temi dell'inclusione sociale, dei processi e delle differenze trans-contestuali appaiono dunque centrali per comprendere il fenomeno CER e il significato che assume dal punto di vista dell'innovazione sociale, tanto più in questa fase in cui un numero limitato di esperienze e attori diversi agiscono un ruolo di *first movers* (Room, 2011), delineando abbozzi di modelli, alcuni dei quali potrebbero segnare il futuro. Su queste

---

<sup>3</sup> Per esempio, in relazione alle strutture proprietarie, le responsabilità e competenze dei membri, le modalità di deliberazione e governance, la gestione dei conflitti, la fiducia e il capitale sociale.

dimensioni è stato dunque condotto lo studio esplorativo nell'ambito del progetto Autens<sup>4</sup> i cui esiti presentiamo sinteticamente nelle pagine seguenti.

## 2. CER, innovazione sociale e *capacity building*: tre casi studio

In Italia l'energia di comunità non è un fenomeno nuovo, nonostante il processo di decentralizzazione di co-produzione e consumo di energia abbia raggiunto una rilevanza politica solo di recente. La rilevazione di De Vido-vitch *et al.* (2021), per esempio, ha evidenziato la presenza di 58 casi di CER e sperimentazioni collettive di energia di comunità, tra cui troviamo: 23 imprese comunitarie energetiche che non rispettano i criteri della legislazione attuale, 8 *community energy builder* e 27 CER recentemente promosse e conformi alla legge 8/2020.

Nel nostro studio ci siamo concentrati su alcune di queste ultime, utilizzando un approccio esplorativo e qualitativo per analizzarne le condizioni di contesto, di processo (istituzionali, sociali e organizzative) e di inclusione sociale, prestando particolare attenzione alle interazioni tra gli attori e alle modalità di coinvolgimento e partecipazione dei cittadini. All'analisi della letteratura e letteratura grigia, è seguita la realizzazione di 14 interviste semi-strutturate (giugno-ottobre 2022) a soggetti che, con ruoli diversi, hanno preso parte all'avvio di alcune CER (tecnici, rappresentanti di associazioni, abitanti). Ci soffermeremo in particolare su tre casi dove il contrasto alla povertà energetica e il tema della vulnerabilità sociale risultano centrali: le CER di San Giovanni al Teduccio, Biccari e Pilastro.

### 2.1. La Comunità di San Giovanni al Teduccio (Napoli)

Il quartiere di San Giovanni al Teduccio, nella periferia est di Napoli, ha un'area di 2,35 km<sup>2</sup> e una popolazione di 25.000 abitanti. La dismissione industriale a partire dagli anni '70 ha innescato una spirale di disoccupazione, fenomeni di illegalità e narrazioni stigmatizzanti che hanno spesso identificato il quartiere con camorra e violenza. Da alcuni anni sono stati avviati progetti di rigenerazione urbana che coinvolgono Regione Campania e Università.

Il progetto di CER, tra le prime sperimentazioni in osservanza della nuova legge, nasce a fine 2020 dall'intesa fra tre attori: la Fondazione Famiglia di

---

<sup>4</sup> Autens (Autarchia Energetica Sostenibile) è un progetto multidisciplinare volto all'individuazione di modalità e soluzioni per la completa autosufficienza delle comunità energetiche. Finanziato dall'Università di Pisa nell'ambito del programma PRA 2020 è diretto dai Dipartimenti di Ingegneria dell'Informazione e Ingegneria dell'energia. Per maggiori informazioni: <https://autens.unipi.it/>.

Maria, ente filantropico di origine religiosa che gestisce nel quartiere servizi educativi per minori in collaborazione con il Comune; la Fondazione con il Sud, ente non profit di origine bancaria per lo sviluppo del Sud Italia che sostiene il progetto tramite un finanziamento diretto; e Legambiente Campania, che fornisce le competenze tecnico-giuridiche (assieme a 3E-Italia Solare). La CER coniuga fin dall'inizio obiettivi culturali e operativi: (1) l'educazione al consumo energetico sostenibile con percorsi rivolti a famiglie in condizione di vulnerabilità socio-economica e (2) la produzione di energia rinnovabile condivisa a vantaggio di abitazioni prive delle condizioni strutturali per accedere alle misure di efficientamento energetico e situate in prossimità della sede della Fondazione, sul cui tetto è installato un impianto fotovoltaico (166 pannelli per 55 kW di potenza).

Vincoli tecnico-giuridici, burocratici e programmatori hanno intralciato il processo di costituzione della CER. L'installazione dell'impianto si è, per esempio, scontrata con il parere negativo della Sovrintendenza ed ha subito un'interruzione da parte del Comune di Napoli richiedendo la mediazione della Regione. La necessità di collegamento ad una medesima "cabina secondaria", prerequisito per formare una CER, ha temporaneamente impedito l'adesione di alcune famiglie. Infine, l'esclusione per legge delle associazioni di terzo settore impedisce alla Fondazione Famiglia di Maria di consumare l'energia prodotta sul suo stesso tetto.

Parte di questi ostacoli sono stati superati grazie alla collaborazione tra gli attori e al lavoro di sensibilizzazione con le istituzioni. La CER è dunque partita con la partecipazione iniziale di un piccolo gruppo di 5 famiglie che, in base all'impianto, potranno diventare 40 e risparmiare fino a 300 euro annui ciascuna. Ma i risultati attesi dai promotori riguardano soprattutto la coesione sociale e la costruzione di una identità positiva del quartiere legata alla transizione ecologica, perseguita attraverso il coinvolgimento della cittadinanza e le attività di animazione di comunità, educative e di supporto con bambini e bambine, famiglie e donne svolte dalla Fondazione.

Con le donne, in particolare, ha preso forma l'idea iniziale e attraverso la loro estesa attività porta a porta è stato possibile informare e coinvolgere altre famiglie, superando la diffidenza iniziale. Di qui, i promotori definiscono l'esperienza una «comunità energetica e solidale», basata sull'appartenenza, l'attenzione al territorio nel presente e verso il futuro e la capacità di connettere le dimensioni tecniche al «cuore della comunità».

## *2.2. La Comunità Energia Rinnovabile di Biccari (Foggia)*

Biccari è un piccolo comune collinare di 2.700 abitanti sui Monti Dauni. L'attuale compagine politica guida l'amministrazione da oltre dieci anni ed è impegnata in una pluralità di azioni volte allo sviluppo sostenibile e al

contrasto dello spopolamento anche attraverso il rafforzamento dei legami identitari con il paesaggio. Nel 2017 è stata costituita una cooperativa di comunità che svolge servizi turistici e agroforestali e conta circa 200 soci; sono stati inoltre realizzati progetti di efficientamento energetico e un impianto fotovoltaico (200Kw) sui tetti di edifici comunali.

Lo sviluppo della CER nasce dalla collaborazione fra Comune, Cooperativa énostra e Agenzia Regionale per la casa e l'abitare (ARCA Capitanata). La mobilitazione dell'amministrazione comunale, nelle parole del sindaco, muove da alcuni antecedenti nel rapporto tra energia, tecnologia e un territorio «altamente vocato alla produzione di energia pulita»<sup>5</sup>. Nei due decenni precedenti, l'utilizzazione intensiva delle risorse locali è stata «un po' subita, con l'installazione di grandi impianti eolici e senza capirci molto», portando anche a contenziosi con le aziende di gestione. Ora il tentativo è vedere le energie rinnovabili «come un'opportunità e non una minaccia» promuovendo un modello di produzione diverso. Esperienze e apprendimenti hanno infatti supportato lo sviluppo di una comunità allenata e consapevole e una sensibilità verso la sostenibilità ambientale e le problematiche sociali.

La nuova normativa ha quindi rappresentato l'opportunità per sperimentare la costituzione di una CER mirata a coinvolgere innanzitutto i cittadini in condizioni di vulnerabilità economica. Si tratta di un percorso che il sindaco definisce «radicale»: realizzare una CER interamente pubblica, finanziata da risorse comunali, «sociale» ed «educante» sostenuta nel processo organizzativo dalla cooperativa di comunità, capace di integrare la costruzione degli impianti a quella del tessuto sociale.

Seguendo un approccio proprio della Cooperativa énostra, la realizzazione ha previsto quattro fasi principali: 1) lo studio di fattibilità, con l'individuazione del sito per l'installazione del fotovoltaico, la verifica della geografia delle cabine secondarie di collegamento e le analisi preliminari per massimizzare il *match* tra produzione e autoconsumo; 2) la raccolta delle adesioni, con l'analisi dei dati reali di consumo, la progettazione preliminare dell'impianto, il perfezionamento di statuto e regolamento; 3) la realizzazione dell'impianto; 4) l'attivazione della CER con il percorso di formazione mirato ad abilitare le risorse locali alla gestione della stessa e a ottimizzare l'uso dell'energia da parte degli aderenti. Ancora nelle parole del sindaco, l'idea è dismettere l'orientamento prevalente nel dibattito italiano a «produrre di più» in favore di un «consumare meno e meglio», individuando gli orari più adatti, riducendo lo spreco, sviluppando congiuntamente responsabilità individuale e reciprocità collettiva.

L'installazione di un impianto di 60kw su due condomini di edilizia residenziale pubblica dovrebbe coinvolgere circa 40 famiglie. Gradualmente, il

---

<sup>5</sup> Le citazioni sono riprese dal podcast Vita.it I pionieri delle comunità energetiche. Episodio 6 Biccari <https://www.vita.it/podcast/i-pionieri-delle-comunita-energetiche/>.

progetto verrà poi esteso a tutta la popolazione, facendo ricorso a impianti più grandi resi possibili dalla modifica della normativa e dai finanziamenti Pnrr. La realizzazione degli interventi attinge a fondi di bilancio e ad altre fonti, incluse le royalties dei processi di estrazione degli idrocarburi, adattando al contesto della transizione ecologica anche misure non direttamente pensate per questa finalità.

Il coinvolgimento della comunità si basa su una pluralità di azioni e include la presentazione ufficiale del progetto, l'attivazione della rete della cooperativa di comunità, e l'apertura di sportelli informativi.

Un ruolo chiave è svolto dal Sindaco che, anche in virtù della delega ai servizi sociali, ha una conoscenza delle famiglie in condizioni di maggior vulnerabilità e una comprensione delle misure di politica sociale a loro rivolte. Altro ruolo fondamentale è quello della Cooperativa enostra che combina capacità tecnico-ingegneristico e giuridiche con un approccio partecipativo che accompagna le diverse fasi.

### 2.3. *Quartiere Pilastro (Bologna)*

Il Pilastro è un rione della periferia nord-est di Bologna che conta 2.009 alloggi e circa 7.500 abitanti su una superficie di 396.764 m<sup>2</sup>. Il percorso per la costituzione della CER risulta più complesso che in altri casi, promosso in tempi e da attori differenti e non necessariamente coordinati. Una prima ipotesi viene presentata nel 2012 nel Piano d'azione per l'energia sostenibile (PAER Bologna), ma si scontra con varie difficoltà legate principalmente alla normativa dell'epoca. In seguito, su richiesta di ACER (ente gestore dell'edilizia pubblica residenziale), viene fatta una mappatura degli impianti di energia rinnovabile presenti nell'area e vengono presi i primi contatti con il Centro Agroalimentare di Bologna (CAAB) di cui è parte FICO, il grande parco del cibo proprietario di un impianto fotovoltaico di 110mila mq a ridosso dell'area residenziale. Nel 2018, l'approvazione delle leggi europee costituisce l'occasione per pensare ad una CER che consenta di sfruttare le eccedenze di energia a beneficio dei condomini pubblici. Nel 2019, CAAB e l'Agenzia di Sviluppo Locale Pilastro Nord Est ottengono con il progetto GECO (Green Energy Community) il fondo EIT Climate-KIC, per creare una CER locale coinvolgendo anche il vicino quartiere Roveri. Il consorzio che sostiene il progetto include AESS, Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile, con ruolo di coordinamento, Università di Bologna ed Enea come partner tecnici. Il progetto si basa sull'integrazione di approcci diversi con l'obiettivo di superare alcune barriere che possono scoraggiare la partecipazione di cittadini e piccoli attori (Cappellaro *et al.*, 2023) e di favorire l'inclusione dei *prosumer* fin dalle prime fasi.

Rilevanza centrale è attribuita alla dimensione culturale della transizione energetica e vengono pertanto previste molteplici attività di educazione e informazione rivolte a scuole, associazioni e altri stakeholder locali. Le azioni di *engagement* mirano a favorire l'alfabetizzazione in campo energetico e alcuni cambiamenti comportamentali. Tuttavia, diversi ostacoli allo sviluppo della CER al Pilastro hanno continuato a persistere. In primo luogo, l'intreccio tra percorsi istituzionali e mobilitazione dal basso delle famiglie non appare semplice e chiaro agli stessi attori, le cui narrazioni, e quelle dei media, spesso si confondono. Inoltre, anche il Pilastro è un quartiere accompagnato da narrazioni stigmatizzanti che lo identificano con violenza e illegalità. Tuttavia è sede di una storica mobilitazione degli abitanti e di una molteplicità di iniziative e progetti sociali e culturali non sempre riconosciuta «dall'esterno»<sup>6</sup>. Tra loro, ci sono 20 famiglie sensibili da un punto di vista ambientale e sociale e mobilitate da tempo intorno all'idea di costituire una CER e combinare obiettivi di sostenibilità, sviluppo di comunità e miglioramento delle condizioni economiche delle famiglie più povere. Il progetto della CER nasce – come raccontato da Claudia Boattini del comitato di promozione “verso una comunità energetica rinnovabile al pilastro”, «da famiglie che prima si sono legate al progetto GECO». Ma questa prima ipotesi si è scontrata con diversi ostacoli riconducibili sia ai vincoli della normativa transitoria, sia alle caratteristiche fisiche degli edifici: da un lato il coinvolgimento dell'area industriale adiacente è reso impossibile dalla ridefinizione della cabina primaria da parte del gestore, dall'altro i condomini del Pilastro, costituiti da torri elevate con tetti dalle superfici molto limitate, rappresentano un ostacolo strutturale che rende gli abitanti dipendenti dalle partnership con soggetti che dispongono di superfici idonee – siano essi privati o pubblici.

Un ulteriore fattore rischia di limitare l'inclusione dei cittadini più vulnerabili nel progetto, ovvero l'assenza di incentivi e ritorni economici:

tutto è legato all'approvazione dei decreti attuativi perché se vogliamo andare incontro a chi è povero e gli incentivi sono così bassi (120, 130€ all'anno) e si mantiene il principio per cui l'energia prodotta che non viene consumata non può essere venduta da chi gestisce la rete, è chiaro che non conviene e risulta difficile coinvolgere queste persone (nostra intervista a Claudia Boattini).

### 3. Conclusioni

I tre casi illustrano la centralità delle relazioni transcontestuali per comprendere i processi di innovazione sociale necessari allo sviluppo delle CER. Similmente ad altri processi di transizione ecologica (Bonetti e Villa, 2023),

---

<sup>6</sup> Per alcune informazioni si veda <https://www.pilastrobologna.it/>.

mettono in luce la connessione circolare tra regolazione (europea, nazionale e regionale), forme di mobilitazione istituzionale e non, apprendimenti e pratiche locali, per cui pare opportuno parlare di innovazione *socio-tecnica*. La realizzazione di CER nei contesti locali emerge infatti come esito di processi complessi – o si potrebbe dire caotici (Goldstein, 2000) – in cui sono mobilitati attori, partnership e reti, nonché configurazioni organizzative e tecnologiche diversificate che prendono forma nei contesti storici e sociali e non riflettono la “classica” contrapposizione tra approcci top-down e bottom-up (Villa, 2023).

Il processo di costituzione delle CER richiede infatti, al contempo, disponibilità di risorse finanziarie, tecnologiche, strutturali (per es. spazi adeguati all’installazione di impianti) e immateriali: competenze tecnico-ingegneristiche e legali ma anche organizzative e relazionali, conoscenza del territorio, nonché radicamento, capacità di informazione e mobilitazione e leadership generativa (Surie e Hazy, 2007)<sup>7</sup> e di processo.

Tali risorse vengono messe all’opera per contrastare la frammentazione e allestire spazi di elaborazione e soluzione collettiva dei problemi, a partire dalla necessità di combinare efficacemente condizioni formali, tecniche, ambientali, economiche e sociali, non sempre favorevoli e diverse in base ai contesti.

Riflettendo intorno a tali differenze e considerando i limiti del nostro studio esplorativo, è possibile individuare alcuni fattori trasversali facilitanti o ostacolanti l’innovazione sociale verso lo sviluppo di esperienze di CER. Li riassumiamo brevemente a seguire.

1. Nei territori è rilevabile la presenza di reti relazionali e senso di appartenenza che fungono da risorsa essenziale all’avvio di processi di innovazione partecipati. Tale possibilità dipende tuttavia dalla capacità di mobilitare le persone intorno a *problemi sentiti* (Lewin, 1946) come importanti (l’ambiente, il costo dell’energia, la voglia di riscatto) che mutano da contesto a contesto ma anche dentro i medesimi contesti, dove la CER costituisce un orizzonte di possibilità non sempre inizialmente condiviso.

2. I soggetti promotori giocano un ruolo chiave mettendo in campo capacità di valorizzazione e acquisizione di risorse immateriali e materiali e capacità di mobilitazione agendo come catalizzatori dell’innovazione. Lo studio esplorativo e alcuni contributi di letteratura (cfr. Villa, 2010; Villa, 2016) mostrano tuttavia come la presenza nei territori di capacità e condizioni è molto variabile e la promozione e il sostegno di tali processi richiedono collaborazioni e reti trans-contestuali e, in molti casi, forme di leadership e intervento pubblico, salvo rischiare importanti effetti di disuguaglianza territoriale.

---

<sup>7</sup> Gli autori (2007: 349) definiscono *leadership* generativa “a form of leadership that create a context to stimulate innovation in complex systems”.

3. Particolare importanza è attribuita alla fiducia e alle sue diverse fonti: interpersonale, basata sull'appartenenza al gruppo e/o al reticolo di attori sulle norme e sulle istituzioni (Granovetter, 2017). Nelle esperienze osservate, sono le relazioni a livello micro e meso – personali e di gruppo o reticolo – il veicolo essenziale alla costruzione di altre fonti e relazioni di fiducia e allo sviluppo di legami multilivello che consentono la traduzione di un'idea in un progetto in cui poter confidare.

4. Particolarmente importanti risultano anche capacità e stili di leadership generative (Surie e Hazy, 2007) variamente espressi nei contesti da attori diversi (il sindaco, la presidente dell'associazione, il gruppo di famiglie). Tutti tentano di combinare condizioni storiche e opportunità contingenti per realizzare un'idea che ha in sé elementi di continuità e di discontinuità, sia nel delineare una possibile futura organizzazione eco-sociale (*what*), che nel promuovere metodi per transitare verso di essa (*how*) (Boström, 2012). Per fare questo, si fanno catalizzatori della capacità collettiva di gestire l'incertezza, anche attraverso la trasformazione di prassi consolidate, processi di sconfinamento (Hirschman, 1981) delle categorie istituzionali e burocratiche e l'introduzione di forme innovative di proprietà che valorizzano i beni comuni e pubblici (Biccarì) e rendono condivisibili quelli privati e di *club* (Napoli Est, Pilastro).

5. Ostacoli e opportunità, mostrano la natura complessa, e il carattere trans-contestuale dei processi di innovazione verso le CER e dei possibili conflitti che l'accompagnano (Eriksen, 2016). Il principale ostacolo è rappresentato dal quadro giuridico che condiziona lo sviluppo, attraverso le procedure di accesso, la regolamentazione dell'uso di risorse e infrastrutture e i meccanismi di incentivazione. I tempi di approvazione dei regolamenti attuativi hanno introdotto un fattore di elevata incertezza che incide, soprattutto nel caso di Bologna, sul *commitment* dei cittadini. La presenza di attori con competenze tecniche e operative facilita invece l'adeguamento a prescrizioni e requisiti tecnici, ma il tipo di attori e il ruolo che gli stessi assumono può veicolare importanti differenze nei modelli emergenti. Per esempio, tra modelli che includono e adattano gli aspetti tecnico-giuridici alle caratteristiche dei contesti e processi locali e “modelli top-down” o “prefabbricati” basati su soluzioni tecnologiche meno orientate a creare valore sociale e ambientale aggiunto (Carrosio, 2012). Sarà importante monitorare gli sviluppi delle CER per capire quali modelli e attori si affermeranno come *first mover* (§1) segnando di qui la strada per i *late mover* (Room 2011) e il futuro di queste esperienze.

6) L'assenza di barriere in entrata è un elemento abilitante, ma non sufficiente per l'accesso dei soggetti vulnerabili. Contano anche le condizioni strutturali quali le dimensioni degli impianti fotovoltaici, dove la piccola scala sembra ridurre gli elementi di conflitto che spesso accompagnano l'implementazione dei grandi impianti, ma anche favorire dipendenze, come nel

caso di Bologna. Contano inoltre le condizioni di processo che permettono di superare alcuni ostacoli strutturali assicurando una maggior inclusività: a) accesso alle informazioni; b) promozione di forme *embedded* e non standardizzate di partecipazione, mirate all'apprendimento e all'empowerment, fin dalla fase di ideazione e progettazione iniziale; c) valorizzazione degli attori (il comitato di abitanti, le mamme, le relazioni tra famiglie), delle altre risorse informali (es. senso di appartenenza e identità) e delle condizioni organizzative (es. la relazione con i servizi sociali e la cooperativa di comunità a Biccari, la collaborazione con Legambiente a Napoli); d) integrazione fra processi di sviluppo delle CER e funzionamenti dei sistemi di welfare locale, per ridurre il rischio di barriere e incompatibilità all'accesso di famiglie povere e a rischio di esclusione e favorire lo sviluppo di pratiche e politiche eco-sociali locali (Hanke e Lowitt 2020, p. 6-7).

Considerando i sei punti sopra delineati, Le CER possono rappresentare un efficace strumento per contribuire allo stesso tempo a una strategia di mitigazione del cambiamento climatico attraverso la riduzione delle emissioni, di riduzione delle diseguaglianze e di adattamento, preparazione ed empowerment (Hanke e Lowitzsch, 2020) delle comunità a fronte di crescenti rischi eco-sociali discussi nell'introduzione. Di qui emerge la rilevanza dei processi di apprendimento e innovazione che ne possono promuovere/migliorare le caratteristiche ecologiche, ovvero di qualità delle relazioni sociali, con l'ambiente naturale e con la propria stessa economia (Villa, 2016).

## Bibliografia di riferimento

- Benegiamo M., Guillibert P., Villa M. (a cura di) (2023), *Work and welfare transformations in the climate crisis: A research pathway towards an ecological, just transition*, Special Issue, «Sociologia del Lavoro», 165, 2023 DOI:10.3280/SL2023-165001oa.
- Bode A. (2022), *To what extent can community energy mitigate energy poverty in Germany?*, «Frontiers in Sustainable Cities», 4, <https://doi.org/10.3389/frsc.2022.1005065>.
- Bonetti M., Villa M. (2023), *The conflicts of ecological transition on the ground and the role of eco-social policies: lessons from Italian case studies*, «European Journal of Social Security», 25, 4, 464- 483. DOI: 10.1177/13882627231205995.
- Boström M. (2012), *A Missing pillar? Challenges in Theorizing and Practicing Social Sustainability*, «Sustainability: Science, Practice, & Policy», 8, 1, 3-14.
- Campos I., Marín-González E. (2020), *People in transitions: energy citizenship, prosumerism and social movements in Europe*, «Energy Research & Social Science», 69, 101718, <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101718>.
- Campos I. et al. (2020), *Regulatory challenges and opportunities for collective renewable energy prosumers in the EU*, «Energy Policy», 138, 111212., <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.111212>.
- Candelise C., Ruggieri G. (2020), *Status and evolution of the community energy sector in Italy*, «Energies», 13(8), 1888. DOI:10.3390/en13081888

- Caramizaru A., Uihlein A. (2020), *Energy communities: an overview of energy and social innovation*, EUR 30083 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, DOI:10.2760/180576, JRC119433.
- Carrosio G. (2012), *La diffusione degli impianti per la produzione di energia da biogas agricolo in Italia: una storia di isomorfismo istituzionale*, «Studi Organizzativi», XIV, 2, pp. 9, 25, DOI:10.3280/SO2012-002001.
- Commissione Europea (2019), *Clean energy for all Europeans*, Directorate-General for Energy, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2833/9937>.
- Cucca R., Kazepov Y., e Villa M., a cura di (2023), *Towards a Sustainable Welfare System? The Challenges and Scenarios of Eco-social Transitions*, «Social Policies», 10, 1, 3-26 DOI:10.7389/107136.
- Dall'Orsoletta A., Cunha J., Araújo M., Ferreira P. (2022), *A systematic review of social innovation and community energy transitions*, «Energy Research & Social Science», 88, 102625 DOI: 10.1016/j.erss.2022.102625.
- De Vidovich L., Tricarico L., Zulianello M. (2021), *Community Energy Map. Una Ricognizione Delle Prime Esperienze Di Comunità Energetiche Rinnovabili*, FrancoAngeli, Milano.
- De Vidovich L., Tricarico L., Zulianello M. (2023), *Modelli organizzativi per le comunità energetiche. Riflessioni dalla ricerca 'Community Energy Map'*, «Impresa Sociale», 1, 122-137, DOI: 10.7425/IS.2023.01.09
- De Vidovich L. (2024), *Eco-Welfare and the Energy Transition*, Palgrave Macmillan, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-55028-7\_1
- Eriksen T.H. (2016), *Overheating. an antropology of accelerated change*, University of Chicago Press, Chicago, DOI: 10.1086/696169.
- Goldstein J.A. (2000), "Causality and Emergence in Chaos and Complexity Theories", in Sulis W., Combs A. (eds.), *Nonlinear Dynamics in Human Behavior*, World Scientific Publishing, Singapore, 1996. (Republished as NATO Science Series, Volume 320, 2000). [https://doi.org/10.1142/9789812830005\\_0009](https://doi.org/10.1142/9789812830005_0009)
- Gough I. (2017), *Heat, greed and human need. Climate change, capitalism and sustainable wellbeing*, Edward Elgar, Cheltenham, DOI:10.1017/S0047279419000485.
- Granovetter M. (2017), *Society and economy. Framework and principles*, Harvard University Press, Harvard.
- Hanke F., Lowitzsch J. (2020), *Empowering vulnerable consumers to join renewable energy communities—Towards an inclusive design of the clean energy package*, «Energies», 3, 7, 1615. DOI: 10.3390/en13071615
- Hargreaves T., Hielscher S., Seyfang G., Smith A. (2013), *Grassroots innovations in community energy: The role of intermediaries in niche development*, «Global environmental change», 23, 5, 868-880, DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2013.02.008
- Hirschman A.O. (1981), *Essays in Trespassing: Economics to Politics and Beyond*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hoppe T., Butenko A., Heldeweg M. (2018), *Innovation in the European energy sector and regulatory responses to it: Guest editorial note*, «Sustainability», 10, 2, 416. DOI:10.3390/su10020416
- IPCC Intergovernmental Panel on Climate Change (2023), *AR6 Synthesis Report (SYR)*, <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>, (March 2, 2023).

- Lewin K. (1948), *Action research and minority problems*, in *Resolving Social Conflict*, Harper & Row, London.
- Minervini D. e Scotti I. (2014), *Connessioni performative: modernizzazione ecologica e comunità locali*, «Quaderni di Sociologia», 66, 137-147, DOI: 10.4000/qds.331
- Parlamento Europeo e Consiglio Europeo (2018), *Direttiva (UE) 2018/2001 dell'11 dicembre 2018 sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili (rifusione)*, «Official Journal of the European Union», 21.12.2018, downloadable at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32018L2001> (accessed: July 12th 2022)
- Radtke J. (2014), *A closer look inside collaborative action: civic engagement and participation in community energy initiatives*, «People, Place & Policy Online», 8, 3, DOI:10.3351/ppp.0008.0003.0008
- Schaffrin A. (2014), “The new social risks and opportunities of climate change”, in Fitzpatrick T. (a cura di), *International Handbook on Social Policy and the Environment*, Edward Elgar, Cheltenham. DOI: 10.51952/9781447300885.bm001
- Snell C.J., Bevan M.A., Gillard R. (2018), *Policy Pathways to Justice in Energy Efficiency*, Report, UKERC (UK Energy Research Centre), downloadable at <https://ukerc.ac.uk/publications/policy-pathways-to-justice-energy-efficiency/> (accessed May 12<sup>th</sup> 2024)
- Surie G., Hazy K.H. (2007), “Generative leadership: nurturing innovation in complex systems”, in Hazy K.H., Goldstein J.A., Lichtstein B., *Complex systems leadership theory. New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness*, ISCE Publishing, Mansfield.
- Tarhan D. (2022), *Community renewable energy's problematic relationship with social justice: insights from Ontario*, «Local Environment», 27, 6, 767-783, DOI: 10.1080/13549839.2022.2077713
- Villa M. (2010), *Giovani, partecipazione, politiche giovanili: tra retorica, strategia e improvvisazione*, «Animazione sociale», Suppl. 2, pp. 100-116.
- Villa M. (2016), *The transformative role of the social investment welfare state towards sustainability. Criticisms and potentialities in fragile areas*, «Sociologia e Politiche Sociali», 3, 29-49, DOI: 10.3280/SP2016-003003
- Villa M. (2023), “Cambiare o tracccheggiare? Politica e lavoro eco-sociale, transizione ecologica e la sfida della complessità: note di campo”, in Matutini E. (a cura di), *Environmental social work. Lavoro sociale, giustizia ambientale e sostenibilità ecologica*, PM Editore, Varazze.
- Walker G., Devine-Wright P. (2008), *Community renewable energy: What should it mean?*, «Energy policy», 36, 2, 497-500, DOI: 10.1016/j.enpol.2007.10.019
- Yildiz Ö., Rommel J., Debor S., Holstenkamp L., Mey F., Müller J.R., Rognli J. (2015), *Renewable energy cooperatives as gatekeepers or facilitators? Recent developments in Germany and a multidisciplinary research agenda*, «Energy Research & Social Science», 6, 59-73. DOI: 10.1016/j.erss.2014.12.001.

## 6. *Innovazione sociale nel sistema alimentare: il caso delle reti di cibo alternative*

di Sara Chinaglia

### 1. **Introduzione: AFN e innovazione sociale**

Nell'era contemporanea, il tema degli *Alternative Food Networks* (AFNs), o reti di cibo alternative, emerge come un argomento rilevante sia a livello nazionale che internazionale. Questi network hanno come obiettivo quello di fornire una possibile risposta alle sfide riguardanti la sostenibilità ambientale, la sicurezza alimentare, l'equità sociale e la salute.

L'emergere delle reti di cibo alternative (per le quali d'ora in avanti si userà l'acronimo AFNs), non è un fenomeno recente, e la loro diffusione riflette una crescente consapevolezza delle sfide interconnesse che i sistemi alimentari devono affrontare. L'importanza di questi movimenti è stata rimarcata anche da istituzioni e governi nazionali e internazionali come si può notare nella *Emirates Declaration on Resilient Food Systems, Sustainable Agriculture, and Climate Action* (UAE, 2023), redatta in occasione della COP 28 e firmata da più 130 leader.

In questa dichiarazione non viene fatto riferimento apertamente agli AFNs, ma vengono rimarcati una serie di obiettivi cui i sistemi alimentari dovrebbero tendere e che, in parte, corrispondono ai valori portati avanti dagli AFNs. Tra questi, l'urgente necessità di avviare una trasformazione del sistema alimentare attraverso la modifica di politiche già esistenti e la creazione di nuove politiche più congruenti con l'immaginario di un sistema alimentare equo e sostenibile. In aggiunta, la dichiarazione tocca anche i temi delle comunità rurali ed indigene, rimarcando la necessità di creare sistemi alimentari locali che ne valorizzino le conoscenze e prevedano sistemi di tutela e protezione. Ripensare il sistema alimentare attuale, dunque, richiede una serie di innovazioni e trasformazioni mirate a modificarne le pratiche distorsive e non sostenibili che lo caratterizzano. È proprio in questo bisogno di innovazione e trasformazione che si inseriscono gli AFNs.

La formulazione di una definizione di AFNs è stata al centro di un lungo dibattito, nel quale gli studiosi hanno tentato di teorizzare e definire la complessa istanza di queste realtà.

Ad oggi, non esiste una definizione universale di AFNs. Tuttavia, esiste un consenso condiviso in letteratura (Allen *et al.*, 2003; Whatmore *et al.*, 2003; Jarosz, 2008; Feenstra, 1997; Marsden *et al.*, 2000) circa le caratteristiche fondamentali degli AFNs: l'attenzione alla localizzazione, alla qualità, alle pratiche agricole sostenibili, alla giustizia sociale e all'azione politica per contrastare il sistema agroalimentare capitalistico.

La mancanza di una definizione universale di AFNs dipende dal fatto che queste realtà sono, per definizione, *context-dependent*, rendendo, quindi, difficile la formulazione di teorie universali. Essere *context-dependent* implica che queste reti non sono necessariamente omogenee per quanto riguarda pratiche, valori e attività, e questa mancanza di omogeneità ha creato difficoltà nel captare in modo aggregato il potere trasformativo e innovativo di queste realtà. Proprio per questo motivo una parte della letteratura si è focalizzata sul tentativo di far luce sulle differenze tra queste reti.

Innanzitutto, gli AFNs possono assumere forme organizzative diverse, alcune più formali di altre. Ne sono alcuni esempi i Gruppi di Acquisto Solidale (Grasseni, 2014; Signori e Forno, 2016), gli urban gardens (Bell *et al.*, 2016), i mercati contadini (Brown, 2001), agricoltura civica o community supported agriculture (Adam, 2006; Feenstra, 1997), o cooperative (Anderson *et al.*, 2014; Fonte & Cucco, 2017). La differenza nella forma organizzativa adottata si riflette, tra le altre, sull'impatto che queste reti possono avere a livello politico e sociale. Una rete più piccola ed informale, ad esempio, risulterà difficile da penetrare ed essere captata da policy makers, rimanendo una nicchia ad appannaggio dei membri che ne fanno parte. Al contrario, forme organizzative più formali (come, ad esempio, le cooperative o le associazioni) possono diventare numericamente più grandi oltre che ad essere riconosciute come persone giuridiche dalla legislazione italiana.

La forma organizzativa non è l'unico elemento di differenziazione tra AFNs. Queste realtà, infatti, riflettono bisogni e valori che dipendono dal contesto in cui emergono e dagli attori che ne fanno parte risultando in AFNs anche molto diversi gli uni dagli altri. Parte della letteratura, ad esempio, ha provato a definire cosa si intendesse con "alternativo".

Il termine "alternativo", infatti, richiama l'esistenza di qualcosa che è in contrasto con qualcos'altro che è considerato, invece, convenzionale. Alcuni studiosi utilizzano questa dicotomia (Treagar, 2011) per distinguere gli AFNs dai sistemi "convenzionali", identificati come sistemi che si basano su metodi di produzione e trasformazione alimentare industrializzati, e modalità di governance aziendale. Un altro argomento di dibattito, che si lega al concetto di "alternatività", è la definizione dei concetti di "qualità" e "locale". I prodotti offerti da realtà riconducibili agli AFNs, infatti, rievocano nell'immaginario collettivo l'idea di una genuinità persa che cerca di riemergere attraverso la promozione di prodotti locali e di qualità. Tuttavia, ciò che è considerato "buono" e "locale" in un contesto, potrebbe non esserlo in un

altro, andando ad aggiungere ulteriori elementi di complessità in sede di definizione degli AFNs. Infatti, i concetti di “locale” e “alternativo” non sono necessariamente legati e dipendenti l’uno dall’altro.

Commercializzare un prodotto come “locale” non implica automaticamente il coinvolgimento di circuiti alternativi per la sua produzione e distribuzione e viceversa, così come non implica automaticamente la presenza di esternalità positive dal punto di vista ambientale e socio-economico. Per navigare questa tematica la letteratura disponibile suggerisce l’utilizzo di indicatori, come la distanza, le reti relazionali o le affinità culturali, portando a disparità metodologiche che ostacolano la creazione di un corpo coeso di conoscenze e, di conseguenza, una definizione univoca di AFNs.

Quanto detto finora permette di formulare due considerazioni sul tema degli AFNs. La prima riguarda l’apparente confusione nel tentare di definire queste realtà, le quali, essendo intrinsecamente dipendenti dal contesto in cui si sviluppano, presentano caratteristiche di eterogeneità dal punto di vista delle forme organizzative e dei valori interni.

La seconda, strettamente collegato alla prima, riguarda la portata innovativa di queste realtà. L’accesso dibattito sugli AFNs è una testimonianza di quanto queste realtà riescano a mettere in discussione il sistema alimentare corrente andando ad alterarne i valori fondanti, cambiandoli e adattandoli in base alle necessità del contesto in cui emergono. Il diffondersi di queste realtà porta con sé un forte messaggio politico, in quanto testimonia il tentativo di trasformare un sistema alimentare ormai collaudato, funzionante e complesso, creando innovazioni che superano la sola sfera produttiva e si ampliano anche a quella relazionale e di governance.

Comprendere il vasto spettro di innovazioni attivate dagli AFNs è complicato perché queste realtà non sono necessariamente strutturate in modo tale da poter fornire dati empirici e informazioni accessibili. Al contrario, queste iniziative sono spesso informali o operano in contesti poco conosciuti.

Per contribuire alla comprensione di questo fenomeno nella prossima sezione verrà presentato il caso Campi Aperti, un AFN nato e attivo nella città di Bologna, organizzato formalmente come Associazione. I dati presentati, parte di una ricerca dottorale più ampia, sono stati raccolti tramite interviste ad attori istituzionali e a membri dell’Associazione, un questionario rivolto ai produttori membri dell’Associazione e analisi documentale.

## **2. Il caso Campi Aperti**

Che cos’è Campi Aperti? Campi aperti è tante cose: un’associazione, un luogo di ritrovo, l’unione di più persone, una comunità di produttori e consumatori, che in 20 anni ha elaborato pensieri e discussioni attorno alla sovranità alimentare. Se dovessi spiegarlo a mia nonna... Direi che Campi

aperti è un insieme di contadini e cittadini che ha iniziato a fare mercati affinché i cittadini abbiano la possibilità di consumare cibi buoni e genuini (Da un'intervista con il Presidente di Campi Aperti, Maggio 2022).

L'Associazione Campi Aperti viene fondata nel 2009, ma le origini sono datate a più di 10 anni prima. Alla fine degli anni Novanta alcuni agronomi credevano nella possibilità di produrre su piccola scala con pratiche biologiche, operando al di fuori delle dinamiche speculative del mercato. Decisero, così, di creare una rete capace di mettere in contatto agricoltori e consumatori (che cominciarono a chiamarsi "coproduttori"). I primi avrebbero potuto vendere i propri prodotti senza sottostare alle speculazioni del mercato, mentre i secondi avrebbero potuto avere accesso ad alimenti di qualità e sostenere i produttori locali. I prezzi dei prodotti erano definiti insieme da produttori e consumatori e non dal mercato. La rete originaria era composta dai membri di quattro aziende agricole e da due collettivi del Dipartimento di Studi Agrari dell'Università di Bologna: Capscicum e Kontroverso. Insieme diedero vita ad un nuovo collettivo denominato "Coordinamento per la Sovranità Alimentare", divenuto solo successivamente Campi Aperti.

Elemento cruciale nella storia di Campi Aperti è il contatto con XM24, storico centro sociale della città di Bologna, dove aveva sede il collettivo Kontroverso. In questo contesto nasce la prima versione embrionale del mercato contadino. Il collettivo iniziò a crescere e, nel 2009, diede vita ad un'Associazione formale denominata Campi Aperti. L'Associazione adotta uno statuto che incorpora quanto affermato nella Dichiarazione di Nyéléni (Sélingué, 2007) sulla sovranità alimentare.

Lo statuto disciplina "i rapporti interni dell'Associazione, nonché i diritti ed i doveri dei soci nei confronti dell'Associazione stessa" (statuto di Campi Aperti).

Campi Aperti si definisce una "Comunità in lotta per la sovranità alimentare", fa parte de La Via Campesina, ha creato la rete nazionale Genuino Clandestino, e oggi conta più di 150 produttori e 8 mercati contadini che si svolgono durante la settimana nei comuni di Bologna e Casalecchio di Reno.

Campi Aperti presenta una serie di innovazioni che rendono l'Associazione, che si discosta sostanzialmente dai modelli produttivi e di governance convenzionali del sistema alimentare, una realtà unica nel suo genere. Per comprenderle appieno, queste innovazioni verranno analizzate sotto i seguenti punti di vista: l'incertezza, la creazione di network alternativi, lo scopo dell'Associazione, il ruolo della self governance e la governance interna, il rapporto con gli attori istituzionali locali.

## 2.1. Incertezza

L'attività di Campi Aperti è sempre stata caratterizzata da elementi di incertezza. Innanzitutto, Campi Aperti nasce nel contesto dei centri sociali, luoghi che portano spesso con sé uno stigma culturale ed un sentimento di sfiducia nei confronti delle persone che li frequentano.

Secondo un membro dell'Associazione, infatti, i centri sociali sono spesso considerati luoghi che raccolgono persone estranee alla società, luoghi in cui "le persone normali sentono di non avere un motivo per andare" (da un'intervista con un socio di Campi Aperti, settembre 2022). Inoltre, i centri sociali, avendo spesso sede in luoghi occupati, sono realtà potenzialmente temporanee, essendo costantemente a rischio di sgombero. Secondo un membro di Campi Aperti il Comune di Bologna non è riuscito, e non riesce, a cogliere la qualità e la possibile portata innovativa delle attività organizzate in questi contesti perché ancora troppo miope e ancorato ad ideali stigmatizzati nei confronti delle realtà dei centri sociali.

È proprio questo uno dei motivi principali per cui in un primo momento l'attività di Campi Aperti si svolse solamente all'interno dell'ambiente protetto dei centri sociali. La mancanza di contatto con attori esterni, tuttavia, ha ritardato la condivisione degli ideali innovativi che stavano nascendo e sviluppandosi in Campi Aperti. Nonostante, attualmente, Campi Aperti sia in dialogo con il Comune ed organizzati mercati al di fuori dai centri sociali, continua ad esistere una situazione di incertezza e precarietà, poiché il regolare prosieguo dei loro mercati dipende dalla composizione politica del Comune e dal supporto che l'attore preposto al rapporto con questa Associazione sceglie di concedere; l'incertezza, dunque, raggiunge dei picchi massimi in prossimità delle elezioni.

Questo tipo di incertezza e instabilità che accompagna Campi Aperti fin dalla sua nascita ha creato due effetti: da un lato ha fatto sì che la loro attività e le loro idee arrivassero nelle pubbliche piazze con anni di ritardo. Dall'altro, invece, ha consentito alle attività di proseguire ed evolversi in un contesto protetto, in cui il centro sociale fungeva quasi da incubatore, e questo è risultato nella proliferazione di idee innovative e non contaminate da logiche istituzionali e di mercato, e nella creazione di network alternativi.

## 2.2. La creazione di network alternativi

Oltre ad un sistema valoriale alternativo alla grande distribuzione organizzata, le innovazioni portate avanti da Campi Aperti sono rintracciabili anche nei network alternativi creati.

Un primo esempio è rappresentato da Genuino Clandestino. Questa iniziativa è stata ideata e promossa da Campi Aperti ed è oggi una rete

nazionale. Genuino Clandestino racchiude in sé una serie di valori che permettono di comprendere la complessità di questa Associazione e come questa abbracci non solo il tema del cibo, ma anche un insieme di aspetti che vanno oltre la mera produzione e abbracciano tutto l'insieme di regole e pratiche dell'attuale sistema agroalimentare. Genuino Clandestino, infatti, è una campagna di sensibilizzazione che tocca i temi della resistenza contadina, della sovranità alimentare, della disobbedienza civile e della giustizia sociale.

L'iniziativa nasce nel 2010 come campagna di comunicazione per reclamare la possibilità per i piccoli agricoltori di produrre e vendere prodotti trasformati utilizzando le eccedenze agricole. Questo tipo di attività viene svolta, appunto, clandestinamente a causa delle restrizioni legali alla vendita di questi prodotti imposte dal Regolamento (CE) 852/2004 che regola la produzione di prodotti trasformati, e ragiona con logiche industriali escludendo la piccola produzione.

Questo movimento è una forma di resistenza agricola e di protesta politica, in cui chi aderisce sceglie di auto-denunciarsi utilizzando il termine "Clandestino" ed applicando un'etichetta ai propri prodotti che sfida beffardamente la certificazione ufficiale dei prodotti alimentari giustapponendo i termini contraddittori "genuino" e "clandestino". La genuinità e la qualità di questi prodotti è di conseguenza radicata in un rinnovato senso di fiducia e solidarietà. Un altro esempio è rappresentato dal patto mutualistico con Mag6, cooperativa di finanza solidale con sede a Reggio Emilia con la quale Campi aperti finanzia le attività di diversi soci. L'accordo tra Campi Aperti e Mag6, siglato nel novembre 2018, mira favorire la creazione di una rete che si allinei con l'intenzione condivisa di "istigare" il cambiamento sociale. La visione collettiva alla base di questo patto è orientata alla sostenibilità, all'orizzontalità delle relazioni e alle alternative comunitarie che si oppongono alle norme di mercato prevalenti (Campi Aperti, 2023).

### *2.3. Lo scopo dell'Associazione*

La creazione di queste reti è funzionale al conseguimento dei fini dell'Associazione. L'incontro di produttori/produuttrici e co-produttori/co-produuttrici ha portato alla fruizione e condivisione di idee nuove che hanno creato le basi per le varie innovazioni portate avanti da Campi Aperti. Sulla base delle risposte pervenute da un questionario rivolto ai produttori e produttrici membri dell'Associazione, si sono potuti tracciare tre motivazioni chiave che hanno spinto i soci e le socie a diventare parte di questa Associazione.

1. Creazione di un mercato diverso. Secondo i rispondenti vi era la necessità di creare un mercato diverso, capace di dare ai piccoli produttori e produttrici uno spazio per svilupparsi e non rischiare di venire "distrutti" dalle grandi multinazionali e dalle regole del mercato

capitalistico. Secondo i rispondenti, la creazione di un nuovo mercato è considerata l'unica opportunità di reddito per i produttori e produttrici di piccole dimensioni e/o che svolgono un'attività agricola che non abbraccia la monocultura e le pratiche intensive.

2. Cura per l'ambiente. Molti rispondenti hanno deciso di entrare a far parte di Campi Aperti perché hanno trovato un luogo dove gli agricoltori sono visti come produttori di cibo e come custodi della terra e del territorio.
3. Valori politici e orientamento al concetto di comunità. I produttori e le produttrici che hanno scelto di far parte di Campi Aperti hanno trovato una comunità capace di portare avanti campagne politiche concrete e di sviluppare un sistema basato sulla fiducia e sul sostegno reciproco. Questo si è tradotto in un modello di governance interno orizzontale, sperimentale, che rifiuta le gerarchie e adotta modelli decisionali sociocratici.

#### 2.4. Il ruolo della *self governance* e la *governance interna*

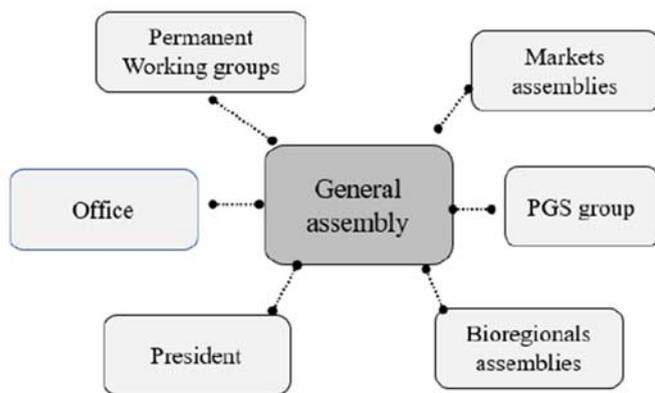
Negli ultimi tre decenni è emerso un nuovo immaginario di governance considerata come un processo collaborativo e complesso, che supera il concetto di gerarchie e coinvolga una serie di attori privati e pubblici nella definizione di regole e prassi. Attività come la pianificazione partecipativa e la network governance incarnano questo nuovo approccio, definito *self-governance* (Sørensen & Triantafillou, 2009). Il caso di Campi Aperti rientra in questo dibattito poiché presenta una forma di *self-governance* che si ritrova nel loro statuto interno. L'adesione all'Associazione implica l'accettazione dello statuto e l'adeguamento di ogni pratica produttiva a quelle consentite dall'Associazione. Ma queste regole non coinvolgono solo l'ambito produttivo: definiscono, infatti, tutto un insieme di regole in termini di processi decisionali, rapporti di potere e di indirizzo generale dell'Associazione che concorrono a definirne e delinearne l'attività.

Questa forma di *self-governance* dimostra come questa realtà sia riuscita a costruire consenso e creare regole, in alcuni casi nuove e diverse da quelle previste dalla legislazione nazionale, condivise e rispettate (pena l'esclusione) da tutti i membri. Un ulteriore aspetto di innovazione è rappresentato dalla flessibilità queste regole che sono soggette a cambiamenti o modifiche qualora emergano ambiguità, nuovi bisogni, o risultino incompatibili con il contesto circostante; il tutto senza snaturare lo scopo dell'Associazione. Queste regole interne sono create orizzontalmente attraverso l'assemblea generale, l'organo più importante dell'Associazione, cui tutti i membri sono invitati a partecipare e contribuire per concordare le regole.

Attraverso queste assemblee, l'Associazione si è dotata di una serie di regole che possono ispirarsi alle leggi nazionali ma non ne sono una copia. Ad esempio, secondo la legge italiana, i produttori che vendono i propri prodotti nei mercati contadini possono vendere fino al 49% di prodotti provenienti da terzi, in quanto vige la regola della prevalenza della vendita di beni autoprodotti. All'interno di Campi Aperti, invece, i produttori possono vendere solo prodotti coltivati da loro stessi; non solo, prima di poter utilizzare input provenienti da terzi nei prodotti trasformati, è necessario chiedere il permesso all'assemblea generale che, valutando caso per caso, potrà concedere o meno il permesso. Questo insieme di pratiche contribuisce a definire l'alternatività di questa Associazione e l'insieme di pratiche innovative.

L'innovazione apportata da nuove pratiche è presente anche nel modo in cui i membri creano comunità e si sostengono a vicenda. Lo statuto interno contribuisce anche a costruire un senso di comunità che favorisce nuove relazioni al di là dei meri rapporti commerciali. Gli agricoltori diventano amici più che colleghi. L'importanza di condividere pratiche, dubbi e idee contribuisce anche a definire un nuovo ruolo per l'agricoltore, che non è più un attore passivo, come nel caso del sistema agroalimentare convenzionale.

Fig. 1 – Organigramma di Campi Aperti (fonte: elaborazione dell'autrice)



## 2.5. Rapporto con attori istituzionali locali

Il Comune di Bologna percepisce Campi Aperti come una rete orientata al biologico che sta lavorando per promuovere la *propria* politica alimentare.

Tuttavia, il Comune di Bologna ritiene che queste realtà stiano cercando di costruire una politica alimentare che sia, per l'appunto, "la loro politica alimentare". I dati raccolti hanno fatto emergere una narrativa ricorrente del

“noi contro loro”, che sintetizza i rapporti tra l’Associazione ed il Comune di Bologna.

Il Comune ritiene che l’importanza degli AFNs sia cresciuta negli ultimi 20 anni per diversi motivi: la concretizzazione del biologico dato dalle normative europee, il conseguente aumento della consapevolezza circa la salubrità degli alimenti, la preoccupazione verso la salubrità del cibo avvenuta negli anni ’80 dopo diverse crisi ambientali. La prima crisi ambientale che ha coinvolto, tra gli altri, il territorio bolognese (lo scandalo del metanolo) ha innescato questi movimenti culturali e sociali e ha portato ad un maggiore interesse dei consumatori per l’origine dei prodotti. Tuttavia, il Comune di Bologna, ritiene che lo sviluppo degli AFNs abbia contribuito alla creazione di due gruppi di cittadini: il primo composto dall’élite della classe medio-alta che può permettersi di acquistare cibo biologico locale, e il secondo che ingloba la classe più fragile che, a causa di vincoli economici, non può scegliere di consumare cibo biologico in quanto più costoso.

A tal proposito Campi Aperti è fortemente critica nei confronti del Comune perché lo accusa di investire troppo nella grande distribuzione. Tuttavia, gli intervistati del Comune di Bologna, ritengono che solo una nicchia di cittadini possa permettersi di acquistare i prodotti offerti da Campi Aperti.

Inoltre, il Comune sostiene che il numero di produttori e produttrici che fanno parte dell’Associazione non basti per poter sfamare la città.

Considerando il coinvolgimento degli AFNs nei processi decisionali del Comune, il Comune conferma che ci sono alcuni progetti in corso che coinvolgono gli AFNs. Questi progetti tentano di accompagnare gli AFNs verso un’idea più complessiva di sistema alimentare che includa anche la visione del Comune.

In definitiva, i rapporti tra Campi Aperti ed il Comune non sono facili e sono spesso conflittuali. Tuttavia, Campi Aperti è riuscita ad entrare nel dibattito sulla *food policy* cittadina partecipando ad incontri istituzionali su temi legati al cibo e portando visioni e aspettative. In particolare, Campi Aperti critica apertamente il Comune e lo descrive come inattivo e incoerente. L’Associazione sottolinea che trasformare l’attuale sistema alimentare orientandolo verso piccole produzioni realizzate con pratiche sostenibili è l’unica soluzione all’attuale crisi ecologica e alle sfide dell’attuale sistema alimentare. Uno degli obiettivi di Campi Aperti, infatti, è quello di cercare di aiutare l’attore politico a rendersi conto che esiste una reale alternativa operante in città, che può rappresentare la forza trasformativa necessaria per una trasformazione dell’attuale sistema alimentare. Inoltre, l’Associazione ritiene che l’attuale dibattito sullo spreco alimentare (di cui Bologna è capofila con il progetto Spreco Zero) si concentri ancora troppo sulle azioni che può compiere il consumatore finale, senza considerare la responsabilità dei grandi *player* che sono la prima causa dello spreco alimentare.

L'Associazione sostiene che le azioni del Comune non siano ancora sufficienti, perché è fondamentale e urgente abbandonare la logica della grande distribuzione e per fare ciò il Comune dovrebbe interrompere le agevolazioni per la creazione di nuovi supermercati e attivare attività e mezzi più concretamente orientati al sostegno e alla proliferazione delle reti alimentari contadine.

### **3. La percezione dell'attore istituzionale e le condizioni presenti e assenti per la creazione di un sistema di innovazione sociale**

Il potenziale trasformativo e innovativo di Campi Aperti non riesce ancora a venire pienamente sfruttato a causa di una mancata integrazione dei rapporti tra l'Associazione e il Comune. Il perpetrarsi di una narrativa "noi verso loro" testimonia una separazione tra le due realtà ancora piuttosto netta. L'attore istituzionale e l'Associazione ancora mancano di integrarsi creando sinergie e un sistema di innovazione all'interno del quale Campi Aperti possa fornire nuova conoscenza ed il Comune supporto politico ed economico. In particolare, dal lato del Comune di Bologna si lamenta un atteggiamento politico inconciliabile da parte di Campi Aperti nei confronti delle istituzioni. Dal lato di Campi Aperti si lamenta un atteggiamento incoerente da parte del Comune che manca di provvedere supporto concreto ad una realtà innovativa attiva da diversi decenni.

Per concludere, ritengo che manchino ancora alcune condizioni per la creazione di un sistema di innovazione sociale, riassumibili in quattro punti. Il primo è una condizione prettamente politica. Il caso di Campi Aperti, in questo senso, è emblematico poiché non sembra esserci convenienza da parte di nessuna delle due parti (Campi Aperti e Comune) a riconoscersi ed accettarsi. Dal punto di vista dell'Associazione il Comune ha le capacità per fornire supporto ma non la volontà, mentre il Comune ritiene che i membri di questa Associazione non potranno mai portare consenso politico. Questa barriera politica impedisce alle due realtà di unirsi in un dialogo proficuo.

Il secondo punto è ciò che definisco "meccanismo inceppato". I dati raccolti dal Comune di Bologna testimoniano che esiste consapevolezza circa la necessità di una trasformazione del settore agroalimentare ma, al contempo, non si ritiene che gli AFNs possano essere una soluzione. Questo poiché gli AFNs vengono considerati realtà troppo piccole e non in grado di fornire quantità sufficienti di cibo per soddisfare la domanda di un'intera città, si ritiene non possano essere accessibili economicamente a fasce di popolazione più fragili, e che i luoghi in cui i mercati vengono organizzati non siano alla portata di tutti i potenziali consumatori e consumatrici.

Proprio per questo motivo, il sostegno che il Comune è disposto a fornire a queste reti rimane limitato. Tuttavia, queste reti hanno precisamente

bisogno del sostegno dell'attore istituzionale per poter vedere moltiplicate le proprie pratiche.

È proprio in questa contrapposizione che ritengo si trovi ciò che ho definito “meccanismo inceppato”. Campi Aperti, infatti, è formata da socie e soci che entrano a far parte dell'Associazione su base volontaria e che con le proprie forze devono portare avanti contemporaneamente le proprie attività di produttrici e produttori e attiviste e attivisti. Inoltre, Campi Aperti può operare solamente all'interno di quanto è consentito dai regolamenti Comunali e dalla legislazione nazionale ed europea, che spesso si traduce in limiti logistici, economici e geografici per lo svolgimento delle attività. Tuttavia, il Comune non è disposto a fornire supporto ad una realtà che non viene considerata in grado di soddisfare i bisogni di una città intera, la quale avrebbe precisamente bisogno del supporto del Comune per poter vedere moltiplicate le proprie pratiche. Le dimensioni e le capacità degli AFNs dipendono principalmente dagli impegni volontari dei singoli membri. Tuttavia, una trasformazione del sistema alimentare non può basarsi esclusivamente su iniziative private. Il ruolo dell'attore istituzionale è fondamentale, come riconosciuto in letteratura (Eneqvist e Karvonen, 2021), nel sostenere e facilitare questi esperimenti, nonché nell'incentivare altri attori economici ad adottare nuove pratiche con incentivi o politiche.

Un ulteriore elemento che ritengo cruciale è la presenza di una discrepanza tra la rigidità del Comune nell'affrontare e accogliere l'innovazione e la forza innovativa portata avanti da Campi Aperti.

Al contempo è fondamentale ricordare che se realtà come Campi Aperti vogliono raggiungere l'obiettivo di trasformare il sistema alimentare le loro attività non possono prescindere dall'instaurare un dialogo continuo e proficuo con gli attori istituzionali, poiché è fondamentale che questi partecipino al processo di innovazione fornendo una serie di attività di supporto che Eneqvist e Karvonen (2021) classificano in cinque categorie: *visioning*, *facilitating*, *supporting*, *amplifying*, *guarding*. Parte dei membri dell'Associazione sembra, invece, ritenere che il supporto del Comune arrivi con mire opportunistiche o, addirittura, che sia inutile.

Per concludere, si riconosce la mancanza di una struttura adeguata che consenta di portare avanti un dialogo tra le due realtà. I dati raccolti confermano che l'incapacità di creare un dialogo costante e proficuo sia riconosciuto da entrambe le realtà e rappresenti l'ostacolo più importante per un'effettiva integrazione.

Ciononostante, e proprio in merito a questo ci sono dei segnali che confermano la presenza di una certa sensibilità all'interno del Comune di Bologna nei confronti delle battaglie portate avanti da Campi Aperti che ritengo sia una condizione necessaria rispettata per la creazione di un sistema di innovazione sociale.

Alcuni attori membri del Comune, infatti, si rendono conto che è proprio negli AFNs che è possibile trovare quell'innovazione che non potrebbe arrivare da nessun'altra parte e ritengono l'incapacità di creare un dialogo con l'Associazione un problema cruciale.

Alcuni intervistati ritengono che se le istituzioni vogliono assolvere al compito di spostare la società verso modelli agroalimentari più sostenibili, è necessario interagire con queste realtà.

Per concludere, ritengo che il potenziale trasformativo ed innovativo portato avanti da Campi Aperti sia presente ma non ancora diffuso a livello Comunale, e questo non consente a queste innovazioni di potersi amplificare ed essere rese disponibili ad altri attori. Il Comune, sebbene dimostri una sensibilità verso i temi portati avanti da Campi Aperti, non fornisce il sostegno necessario perché ancora mosso da logiche legate alla produttività ed al ritorno economico che non sono compatibili con realtà come gli AFNs. Ritengo, inoltre, che il Comune sia ancora lontano dal rivedere le proprie pratiche interne per fornire supporto all'Associazione. Tuttavia, sostengo anche che questa apparente inerzia non sia da ricondursi completamente ad una riluttanza a rivedere le pratiche interne. Infatti, alcuni attori municipali sono consapevoli della necessità di cambiare le pratiche interne al fine di fornire nuove modalità di creazione del consenso e accogliere innovazioni che nascono da contesti informali. In effetti, ci sono alcuni tentativi di creare pratiche più orizzontali (ad esempio la creazione di un tavolo permanente per la *food policy*) che, tuttavia, sono ancora lontane dal diventare il modello prevalente e mancano ancora di protocolli di riferimento.

Inoltre, è stato riconosciuto da dati raccolti che il Comune risponda anche ad altri attori con una forte influenza politica ed economica (come, ad esempio, le società o le grandi associazioni agricole favorite dall'attuale quadro normativo) dai quali sembra faticosi a distaccarsi.

## Bibliografia di riferimento

- Adam K.L. (2006), *Community Supported Agriculture*, «California Agriculture», 66(1):8-14.
- Allen P., FitzSimmons M., Goodman M., Warner K. (2003), *Shifting plates in the agrifood landscape: The tectonics of alternative agrifood initiatives in California*, «Journal of Rural Studies», 19(1), 61-75. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00047-5](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00047-5)
- Anderson C.R., Brushett L., Gray T., Renting H. (2014), *Group Editorial for the Special Issue on Cooperatives and Alternative Food Systems Initiatives Working Together to Build Cooperative Food Systems*, «Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development», 4(3), Articolo 3. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2014.043.017>.

- Bell S., Fox-Kämper R., Keshavarz N., Benson M., Caputo S., Noori S., Voigt A. (eds.) (2016), *Urban Allotment Gardens in Europe*, Routledge, London. <https://doi.org/10.4324/9781315686608>
- Brown A. (2001), *Counting Farmers Markets*, «Geographical Review», 91(4), 655-674. <https://doi.org/10.2307/3594724>.
- COP28 Declaration on Food and Agriculture. (s.d.), Available at: <https://www.cop28.com/en/food-and-agriculture> (accessed: January 2024).
- Eneqvist E., Karvonen A. (2021), *Experimental Governance and Urban Planning Futures: Five Strategic Functions for Municipalities in Local Innovation*, «Urban Planning», 6(1), 183-194. <https://doi.org/10.17645/up.v6i1.3396>.
- Feenstra G.W. (1997), *Local food systems and sustainable communities*, «American Journal of Alternative Agriculture», 12(1), 28-36.
- Fonte M., Cucco I. (2017), *Cooperatives and alternative food networks in Italy. The long road towards a social economy in agriculture*, «Journal of Rural Studies», 53, 291-302. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.01.019>.
- Grasseni C. (2014), *Seeds of Trust. Italy's Gruppi di Acquisto Solidale (Solidarity Purchase Groups)*, «Journal of Political Ecology», 21(1). <https://doi.org/10.2458/v21i1.21131>.
- Jarosz L. (2008), *The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas*, «Journal of Rural Studies», 24(3), 231-244. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2007.10.002>.
- Marsden T., Banks J., Bristow G. (2000), *Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development*, «Sociologia Ruralis», 40(4), 424-438. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00158>.
- Sélingué M. (2007), *Declaration of Nyéléni*. Obtenido de: [https://www2.world-governance.org/IMG/pdf\\_0072\\_Declaration\\_of\\_Nyeleni\\_-\\_ENG-2.pdf](https://www2.world-governance.org/IMG/pdf_0072_Declaration_of_Nyeleni_-_ENG-2.pdf).
- Sørensen E., Triantafyllou P. (2016), *The politics of self-governance*, Routledge, Londra.
- Tregear A. (2011), *Progressing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda*, «Journal of Rural Studies», 27(4), 419-430. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.06.003>
- Whatmore S., Stassart P., Renting H. (2003), *What's Alternative about Alternative Food Networks?*, «Environment and Planning A: Economy and Space», 35(3), 389-391. <https://doi.org/10.1068/a3621>.

# 7. *Le imprese di comunità come nuova forma di azione civica*

di *Cristina Burini e Giulia Ganugi\**

## 1. **Introduzione**

Uno dei webinar del programma di capacity building del progetto SEED<sup>1</sup> è stato dedicato nello specifico ai cittadini. Durante la sua preparazione, una delle persone coinvolte come contributrice ha detto: non c'è innovazione sociale senza cittadini. Ed è vero. Le pratiche che trovano poi riconoscimento come innovazione sociale sono spesso innescate dai cittadini. Ci sono vari modi per chiamare i loro iniziatori: gruppi informali, organizzazioni civiche, movimenti sociali, movimenti dal basso, e altri. All'opposto, quando una nuova pratica sociale è implementata da altri attori, più istituzionalizzati, diventa innovativa nel momento in cui risponde ai bisogni di una comunità e coinvolge la comunità stessa nella ricerca e nella produzione di una soluzione. Il risultato è che una pratica sociale per essere innovativa, deve coinvolgere i cittadini.

Ci concentriamo allora in questo capitolo sui cittadini e sul loro ruolo, partendo proprio dal concetto di cittadinanza, dal suo significato e dai suoi limiti. In questo modo, argomentiamo la nostra preferenza verso il concetto di azioni civica rispetto a quello di cittadinanza attiva. Per concludere e ragionare concretamente su un nuovo modello di azione civica, analizziamo lo studio di caso “Legami di Comunità” a Brindisi, dove un gruppo di cittadini ha dato vita a un'impresa di comunità.

## 2. **Da cittadinanza attiva ad azione civica**

Storicamente, la cittadinanza è lo status che conferisce la piena qualifica di membro in una società. Secondo Marshall (1950), la cittadinanza ha la

---

\* Il testo è frutto di una discussione congiunta, tuttavia, materialmente, Cristina Burini ha scritto *Legittimazione dell'azione civica: le imprese di comunità e Riflessioni conclusive*, mentre Giulia Ganugi ha scritto *Introduzione e Da cittadinanza ad azione civica*.

<sup>1</sup> Si veda l'introduzione per dettagli sul progetto.

funzione di (a) ridurre il rischio e l'insicurezza; (b) elevare la vita civilizzata; (c) portare uguaglianza di status; (d) fornire un'esperienza e una cultura comuni; e (e) contribuire a legittimare le differenze di classe. In questa prospettiva, la cittadinanza diventa un metodo di inclusione che in linea di principio dà alle persone, con diversa età, sesso, convinzione o colore della pelle, gli stessi diritti basilari (Garcia, 1996). Contemporaneamente, la cittadinanza è un meccanismo di controllo e regolazione statale (Guarnizo, 2012), fungendo anche da confine delle responsabilità statali, rispetto alle responsabilità dei mercati, delle famiglie e delle comunità (Jenson, 1998).

Tuttavia, oggi questa idea nazionale di cittadinanza è messa fortemente in discussione da fenomeni di rilevanza mondiale, come le migrazioni, i processi di globalizzazione e, dall'altro lato, di localizzazione, la penetrazione del mercato nella sfera pubblica e civile e la crisi di consenso nelle figure di comando politico. Nel campo specifico delle politiche sociali, la crisi dei sistemi tradizionali di welfare e il loro processo di decentralizzazione, ha contribuito a ridisegnare gli assetti di governance, accelerando la necessità di gestire modelli sempre più collaborativi<sup>2</sup> che reinterpretino il ruolo della cittadinanza (Garcia, 2006; Kazepov, 2014; Prandini, 2013; 2018; Prandini e Ganugi, 2021). Per questo, i diritti politici sono diventati ineguali nei confronti dei numerosi abitanti che condividono gli spazi urbani: infatti, sebbene per definizione la cittadinanza sia universale, nella pratica non riesce a includere indistintamente tutti i membri della società (Garcia, 1996; Eizaguirre et al., 2012). In altre parole, la cittadinanza formale non coincide più con la cittadinanza sostanziale (Garcia, 1996; Holston e Appadurai, 1996).

È stata, dunque, avanzata da parte di movimenti, organizzazioni, attivisti e anche studiosi una prospettiva post-nazionale di cittadinanza, che si basi sulla dimensione urbana della città e sulla partecipazione alla vita civica delle collettività presenti sul territorio (Painter, 2005; Blokland et al., 2015; Del Sesto, 2015). Questo approccio concepisce la cittadinanza come una pratica dinamica e riflessiva tramite cui gli individui possono reinventare la vita urbana (Garcia, 2006; Blokland et al., 2015) e le diverse comunità urbane possono negoziare costantemente condizioni, motivazioni e risorse (Harvey, 2003; 2008). I diritti sono, in questo senso, collegati all'attività svolta sul territorio urbano, come elemento necessario per definire l'appartenenza a una comunità locale, indipendentemente da luogo di nascita e stato giuridico di cittadinanza (Purcell, 2002; Isin e Nielsen, 2008; Smith e McQuarrie, 2012; Merrifield, 2013). L'enfasi, infatti, è posta sull'impegno degli individui nel rivendicare e negoziare poteri e responsabilità con altri attori locali, smettendo di percepire la cittadinanza come un insieme predeterminato di diritti, ricevuto passivamente, e percependola invece come uno status che viene raggiunto dai singoli come risultato dell'attivazione di specifici tipi di

---

<sup>2</sup> Tra tutti, si pensi al modello dell'amministrazione condivisa.

condotta civica (Rose e Osborne, 2000; Isin e Turner, 2002; Dahlgren, 2006; Macchioni et al., 2017). La cittadinanza diviene, in questo modo, l'esercizio della partecipazione civica nell'arena delle politiche pubbliche e nei sistemi di governance, al fine di garantire una più equa distribuzione dei diritti di inclusione a livello locale (Baubock, 2003; Uitemark et al., 2005; Novy et al., 2012).

Tuttavia, la cittadinanza urbana implica molte criticità nella sua concettualizzazione:

- I confini delle città, chi includere nel territorio urbano e come regolare l'ingresso nella e l'uscita dalla città non sono definiti.
- Una parte consistente delle rivendicazioni per il diritto alla città è in realtà la rivendicazione dei diritti attraverso la città. Molti movimenti sociali fanno uso della città come arena importante per progetti politici che però travalicano la dimensione locale e hanno persino un significato globale (Nicholls e Vermeulen, 2012).
- La connotazione urbana della cittadinanza implicherebbe che le città stesse creino diritti, ma non è ciò che accade in Europa, dove il grado di autonomia dei sistemi di cittadinanza locale e le risorse a loro disposizione dipendono ancora in larga misura dalle normative esistenti a livello nazionale (Baubock, 2003; Garcia, 2006; Kazepov, 2014).
- L'approccio alla cittadinanza urbana non presta attenzione ai processi transnazionali e globali, come l'uropeizzazione, lo spazio dei flussi relativo a capitali, persone e merci, le migrazioni e lo sviluppo di megalopoli.

Considerate tali criticità, ma anche l'esigenza di innovare la nozione tradizionale di cittadinanza, sarebbe quindi utile procedere oltre le dicotomie "nazionale versus urbana" e "ricevuta versus ottenuta" e arrivare a una prospettiva che tenga semplicemente conto della dinamicità e fluidità dei diritti di cittadinanza. Già nel 2008, Somers introduce l'idea di cittadinanza come l'insieme di mutevoli relazioni istituzionali e discorsive e di lotte per il potere tra Stato, mercato e società civile. In quest'ottica, la cittadinanza è una combinazione di relazioni istituzionali, tecnologie, idiomi politici e pratiche di appropriazione di diritti, che sono sempre dinamiche e contingenti rispetto al tempo presente e al contesto territoriale. Successivamente, Guarnizo (2012) sviluppa un approccio comparativo, multi-scalare e fluido che interseca i temi della mobilità umana, della globalizzazione neoliberale e della cittadinanza urbana, concentrandosi principalmente sui migranti. Ulteriormente, Åkerstrøm Andersen e Pors (2016) elaborano l'idea di cittadinanza come potenzialità, secondo cui al centro dell'analisi non ci dev'essere solo la volontà dei cittadini di rivendicare ulteriori diritti e responsabilità, ma anche la loro capacità di immaginare e creare nuovi tipi di diritti e responsabilità, da un

lato, e la capacità da parte delle istituzioni di ascoltare e includere nuove possibilità di partecipazione per la risposta a bisogni collettivi.

A causa dell'incapacità della cittadinanza di rappresentare tutta la popolazione e delle criticità legate a nuove forme di cittadinanza, tanto da aver bisogno di riconcettualizzare continuamente il termine "cittadinanza", anche l'idea di cittadinanza attiva non sembra più del tutto idonea a descrivere molti dei processi che si sviluppano a scala locale e che sono innescati da iniziative di individui singoli o gruppi di individui sul territorio. Tali movimenti sono così meglio identificati in organizzazioni di attivismo civico, che non cercano né visibilità né impatto sull'opinione pubblica attraverso l'uso di spazi come strade e piazze. L'attivismo civico, infatti, non si solleva per protestare, ma per risolvere in modo diretto ed efficace specifici problemi. Le organizzazioni di attivismo civico sono reti fatte di legami deboli e a bassa intensità. Le forme di appartenenza al gruppo sono impalpabili o inesistenti. Spesso la leadership è informale, come pure regole, procedure e processi decisionali (Moro 2010).

Senza voler compiere una revisione della letteratura sul concetto di civismo, si vuole solo riportare l'attenzione al lavoro di Lichterman e Eliasoph sull'azione civica (Lichterman e Eliasoph, 2014; Lichterman, 2021), per sottolineare alcuni elementi che introducono il tipo di azione generato dalle imprese di comunità, oggetto di questo capitolo. Nei loro lavori l'azione civica si configura certamente per la presenza di persone che generano pratiche sociali per migliorare la vita comunitaria e/o creare nuove forme di appartenenza. Ma viene anche chiarito come questo possa succedere in molti modi diversi e a partire da molte organizzazioni o istituzioni diverse. L'azione civica assume, dunque, stili differenti, con immaginazioni potenziali, tipi di solidarietà e outcome diversi. L'elemento fondamentale è che gli attori civici si immaginano agire sul territorio a partire dalla stessa base e dagli stessi valori, sia che questi li spingano – nell'azione quotidiana – a reclamare diritti sociali a livello nazionale sia che li portino a sviluppare comunità di interesse su problemi specifici e micro-locali. Infine, l'azione civica è contingente al contesto culturale e politico in cui si genera e deve sempre negoziare i propri confini rispetto a quelli del mercato e dello stato, anche considerando la recente – e sempre in movimento – riconfigurazione sia di stato che di mercato, che porta alla nascita di nuove forme di azioni pubbliche, private e di privato sociale, anzi spesso ibridate tra di loro (Lichterman e Eliasoph, 2014).

Nel prossimo paragrafo ci concentriamo proprio su una recente forma di azione civica, che ha dovuto negoziare con attori territoriali esistenti il proprio ruolo, le proprie responsabilità e le proprie pratiche quotidiane, presentando un caso specifico e ragionando, nelle conclusioni, su quali competenze sembrano utili per diffondere l'innovatività di questa azione civica.

### 3. Legittimazione dell'azione civica: le imprese di comunità

Tra gli strumenti a disposizione dei cittadini per agire attivamente sui propri territori, vedendo legittimate le proprie azioni da un punto di vista politico, ci sono le imprese di comunità.

Le imprese di comunità rappresentano una modalità di organizzare la produzione in forma continuativa e professionale, che prevede il coinvolgimento della popolazione locale (o parte di essa) nella co-produzione e nella co-gestione di beni e servizi di interesse generale (Borzaga, Zandonai, 2015; Euricse, 2016; Mori, Sforzi, 2018; Euricse, 2020; Burini, 2021). Le imprese di comunità rappresentano un modello di impresa orientato principalmente a rispondere alla carenza di servizi essenziali in aree marginali, rurali e urbane, ad offrire nuove opportunità lavorative in contesti a rischio spopolamento e a rafforzare il tessuto sociale locale. Per questo, i settori in cui opera la maggior parte delle imprese di comunità sono la promozione del turismo, l'erogazione di servizi alla persona – spesso in collaborazione con i servizi pubblici locali, l'agricoltura – spesso con progetti di agricoltura sociale – e la valorizzazione del patrimonio culturale che si unisce alle attività turistiche (Euricse, 2024).

Le caratteristiche specifiche di queste imprese sono la realizzazione di attività, o la produzione di beni e/o servizi, che rispondano all'interesse della comunità, sia esso diretto o indiretto (Mori, 2018); la partecipazione della comunità locale ad accedere alla gestione dell'impresa e al godimento dei benefici da essa generati (Mori, 2018). La partecipazione per i cittadini interessati avviene in due modi: all'interno della base sociale che, grazie alla governance inclusiva, dovrebbe essere multistakeholder e “aperta” a qualunque categoria funzionale senza limitazioni; attraverso strumenti di coinvolgimento esterni alla base sociale che possono essere formali (es. assemblee pubbliche, laboratori di ricerca-azione, piattaforme online, ecc.) o informali (es. incontri al bar, eventi, ecc.) (Sforzi, 2018). Il coinvolgimento di un'intera comunità locale può essere di difficile realizzazione, ma si può comunque parlare di impresa di comunità quando, in assenza di una totale partecipazione dei soggetti che la compongono, questi hanno comunque la possibilità di prendere parte alla sua gestione, al finanziamento e alla realizzazione delle attività, all'eguale trattamento e l'accesso non discriminatorio ai beni e servizi gestiti o prodotti.

Un'altra caratteristica delle imprese di comunità riguarda la produzione di surplus economico sottoposto ad un doppio vincolo nella distribuzione degli utili. Gli utili generati dalle attività dell'impresa, quindi, dovrebbero<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> L'uso del condizionale è d'obbligo dato che, ad oggi, non vi sono casi di statuti di imprese di comunità con espliciti riferimenti a tali vincoli, né normative regionali che li prevedono, ma le ricerche empiriche sul tema rilevano questa come una necessità che di fatto caratterizza tutte queste imprese (MISE, 2016; Mori, Sforzi, 2018, Euricse, 2024; Burini, 2024).

essere reinvestiti nell'impresa stessa per rafforzarne le capacità operative a livello locale; e che, in caso di scioglimento dell'impresa dovrebbe essere previsto che il patrimonio sia trasferito ad altre organizzazioni simili operanti nel medesimo territorio dell'impresa di comunità (Euricse, 2016; Mori, 2018; Borzaga, Sforzi, 2019).

### *3.1. Il caso di Legami di Comunità a Brindisi*

Per osservare le conseguenze dell'azione civica, nei cittadini che ne sono coinvolti e nei territori nei quali tale azione si realizza, analizziamo il caso dell'impresa di comunità "Legami di Comunità" di Brindisi.

Prima ancora di costituire ufficialmente l'impresa di comunità, nel 2018, un gruppo informale di abitanti di Sant'Elia – uno dei quartieri più popolosi della periferia brindisina – avvia una campagna di coinvolgimento dei cittadini con l'obiettivo di ingaggiare quante più persone possibile nella riapertura di uno degli spazi di socialità storici, ma al tempo in disuso da anni: parco Buscicchio<sup>4</sup>. In pochi mesi, grazie all'attenzione di molti abitanti viene istituito il "Comitato per parco Buscicchio", il nucleo iniziale dell'impresa di comunità, la quale verrà costituita ufficialmente nel 2020. Il Comitato inizia a lavorare informalmente nel quartiere organizzando raccolte fondi tra persone della propria rete e associazioni per realizzare attività sportive nel parco e per implementare azioni di abbellimento da un punto di vista estetico dello spazio (ad esempio la realizzazione di murali).

Nel 2020, a poche settimane dalla costituzione dell'impresa di comunità, il Comune di Brindisi pubblica il bando "Parchi Bene Comune": una sperimentazione per la gestione collettiva di parchi inutilizzati della città che prevede l'uso di un altro strumento di azione civica, il patto di collaborazione<sup>5</sup>. In questa occasione, la neocostituita Legami di Comunità si aggiudica la gestione di parco Buscicchio diventando la prima – e ad oggi l'unica – esperienza di azione civica che in Italia utilizza l'impresa di comunità ed il patto di collaborazione in un unico progetto.

Con la costituzione dell'impresa di comunità il grado di strutturazione dell'azione dei cittadini aumenta, così come aumenta la professionalizzazione delle loro azioni (passando dal comitato cittadino all'impresa di

---

<sup>4</sup> Parco Buscicchio è da un lato, il parco pubblico dove storicamente si sono disputate le più importanti competizioni sportive della città; dall'altro, oggetto di numerosi atti di vandalismo che ne hanno determinato il degrado e l'incuria, fino al quasi totale abbandono da parte di gran parte degli abitanti di Sant'Elia.

<sup>5</sup> I patti di collaborazione sono accordi formali tra Comune e cittadini, singoli o associati, i quali si impegnano a realizzare insieme una serie di attività, dialogando e collaborando in azioni che hanno come obiettivo quello di migliorare la qualità della vita di coloro che vivono o frequentano abitualmente un dato territorio (Arena, 2020; Labsus, 2020).

comunità con ruoli e obiettivi più strutturati). L'acquisizione di potere da parte degli abitanti passa anche dal riconoscimento da parte delle istituzioni pubbliche del valore delle idee dei cittadini e della validità delle loro proposte. In questi elementi rintracciamo ciò che abbiamo anticipato sopra in riferimento alla cittadinanza della potenzialità di Åkerstrøm Andersen e Pors (2016), osservando come Legami di Comunità crei nuove responsabilità nei cittadini attraverso la gestione del parco e al tempo stesso incoraggi le istituzioni pubbliche locali ad ascoltare le loro istanze prevedendo l'uso di strumenti specifici per rispondere ai bisogni collettivi.

La creazione di servizi di supporto scolastico in collaborazione con la scuola del quartiere e le attività sportive aperte a tutti (queste ultime, con le entrate che producono rappresentano la dimensione economica ed imprenditoriale del progetto) producono a loro volta interventi altruistici nei confronti dei vicini e controllo degli spazi del parco per proteggerlo dalle vandalizzazioni nell'interesse di tutti gli abitanti del quartiere. Questo effetto dell'azione civica è ciò che Robert Sampson definisce come "efficacia collettiva", ovvero ciò che si concretizza in tutte quelle situazioni di incontro non formalizzate che prescindono dalla presenza di legami forti, e che costituisce la base per la creazione di comportamenti collettivi che influenzano le modalità di controllo dello spazio e generano forme di supporto tra abitanti (Sampson, 2012; 2019). Questi elementi riflettono, inoltre, l'idea di partecipazione associativa di Tocqueville (1998), in cui la partecipazione alla vita associativa rappresenta una forma di «socializzazione politica» (Biorcio e Vitale, 2016, 4) che diventa tangibile nell'esperienza di Legami di Comunità.

Il potere di avere voce (Bifulco, 2009; Vitale, 2009; 2021), una voce che sia ascoltata e che abbia delle ripercussioni concrete su uno spazio significativo, è tra i motivi che hanno spinto il gruppo promotore dell'impresa di comunità a partecipare al bando per l'affidamento di parco Buscicchio. L'accesso alle dinamiche degli organi decisionali – elemento che distingue le imprese di comunità da quelle sociali o da altri modelli cooperativi (Burini, 2024) – consente la compresenza degli elementi distintivi dell'empowerment: controllo, consapevolezza critica e partecipazione (Zimmerman, 2000; Francescato et al., 2007). Partecipare, in generale, fa quindi riferimento a differenti forme di coinvolgimento che si utilizzano per permettere ai cittadini, singoli o associati, di prendere parte alle decisioni che riguardano la gestione di attività all'interno di una comunità. La partecipazione in questa esperienza rappresenta uno strumento che rafforza il senso di responsabilità, poiché permette di acquisire consapevolezza e abilità nell'influenzare attivamente e "dall'interno" i processi decisionali (Zadeh e Ahmad, 2009) attraverso la gestione di uno spazio significativo ed una collaborazione formalizzata con la pubblica amministrazione (Burini, 2024).

Pur non essendo il focus specifico di questo capitolo, è importante sottolineare anche il potere che ri-acquista lo spazio oggetto dell'azione civica.

Attraverso l'azione dei cittadini formalizzatasi nell'impresa di comunità e nel patto di collaborazione, infatti, parco Buscicchio viene politicizzato, quindi è uno spazio che torna al centro del discorso pubblico (Vitale, 2021) e diventa un esempio per l'implementazione di politiche urbane di più ampio raggio per la gestione degli spazi dismessi nella città.

#### **4. Riflessioni conclusive**

Abbiamo voluto dedicare il capitolo al ruolo dei cittadini nelle innovazioni sociali, iniziando con una riflessione sul concetto stesso di cittadinanza che ci ha portate a virare su quello di azione civica. Con lo studio di caso, abbiamo voluto sottolineare le conseguenze che l'azione civica ha sui cittadini stessi, sui territori al centro della loro azione e sulle istituzioni pubbliche locali. In particolare, poi, il caso di Brindisi ci ha consentito di descrivere e di mostrare gli effetti di uno specifico strumento di azione civica, le imprese di comunità. Esse, attraverso il beneficio comunitario, la governance inclusiva e la realizzazione di attività economiche a beneficio della comunità locale di riferimento aumentano le competenze dei cittadini che ne fanno parte, consentendo loro di immaginare in potenza (Akerstrom Andersen e Pors, 2016) nuovi ruoli e nuove responsabilità per sé stessi, diventando così protagonisti di azioni innovative per il proprio territorio (siano esse il recupero di uno spazio pubblico dismesso e/o la creazione di opportunità lavorative).

Concludiamo, quindi, questo contributo lasciando alcuni (s)punti emersi dal caso presentato, che riteniamo particolarmente rilevanti nella fase di formazione di ecosistemi di innovazione sociale. Alla luce del caso di Legami di Comunità, osserviamo come gli abitanti che partecipano all'impresa acquisiscano nuove competenze e questo porta ad una professionalizzazione del loro operato, il quale inizia con un gruppo informale e si evolve con la formalizzazione dell'impresa di comunità. La partecipazione all'azione civica e collettiva produce un aumento del senso di appartenenza alla comunità di vicinato con la quale, pur non essendoci necessariamente legami amicali o una conoscenza approfondita, si condivide l'obiettivo comune di recuperare il legame con il proprio territorio, dandogli nuovo valore sociale e politico. Nel caso di Legami di Comunità il senso di appartenenza non coinvolge solo agli abitanti soci e il gruppo promotore, ma anche quei cittadini che in un primo momento si mostrano scettici o disinteressati alla co-gestione del parco. Per esempio, i giovani che un tempo lo vandalizzavano, oggi partecipano alle attività e si impegnano nel monitorare che nessuno degli utilizzatori degli spazi ne alteri l'aspetto. Il coinvolgimento dei giovani del quartiere è stato possibile in primis grazie alla possibilità che è stata data loro di praticare una disciplina sportiva a prezzi agevolati – grazie alla collaborazione con le A.S.D. della città, molte delle quali sono socie dell'impresa di

comunità – poi grazie al coinvolgimento di questa consistente fetta della popolazione del quartiere nelle assemblee pubbliche nelle quali si progettano e si decidono le attività da svolgere all'interno del parco.

Sicuramente il rapporto positivo con l'ente pubblico locale, che ha rappresentato l'interlocutore dei cittadini in un dialogo collaborativo e formalizzato, ha incrementato il valore dell'azione civica consentendo di fatto la gestione del parco. I patti di collaborazione e le imprese di comunità, infatti, sono in grado di modificare in maniera notevole la relazione tra i cittadini e la pubblica amministrazione, attuando un processo che col tempo può produrre interventi di politica pubblica frutto della co-costruzione con i cittadini. La gestione di parco Buscicchio ne è la dimostrazione.

Un ulteriore elemento da sottolineare e che ha molto a che vedere con l'esito dell'azione civica sul parco è il fatto che il patto di collaborazione a Brindisi non venga stipulato in un panorama di vuoto normativo. Esso, infatti, si inserisce in un più ampio programma di finanziamenti europei e regionali del bando POR Puglia 2014-2020. A Brindisi tali finanziamenti hanno favorito la costituzione di Palazzo Guerrieri, un progetto dell'amministrazione comunale dedicato al sostegno, alla promozione e all'accompagnamento, formativo e/o economico di iniziative di imprenditoria locale, soprattutto giovanile, che intendono rilanciare le imprese ed il welfare locale ma necessitano di accompagnamento per concretizzarle.

Il caso di Legami di Comunità mostra la capacità delle imprese di comunità di diffondere innovazione sociale e al tempo stesso di creare ecosistemi collaborativi tra gli attori locali. Questa capacità è resa possibile grazie alle caratteristiche distintive di questo modello di impresa richiamate sopra. Il beneficio comunitario, ad esempio, prevede che le attività erogate dall'impresa di comunità abbiano ricadute positive anche in chi non è direttamente coinvolto ed interessato da ciò che realizza l'impresa (beneficio comunitario indiretto). A questo, si aggiunge la possibilità garantita a tutti i cittadini di una data comunità territoriale di prendere parte alla governance dell'impresa (partecipazione potenziale). Le imprese di comunità, inoltre, creano innovazione sociale poiché utilizzano beni – spesso pubblici e dismessi come parco Buscicchio – per rispondere a bisogni emergenti e per instaurare nuove reti di relazioni sul territorio proprio a partire dal valore comune che questi beni assumono per la comunità locale, rendendo la comunità stessa protagonista in questo processo (Borzaga, 2015; Sforzi, 2018). La valorizzazione delle risorse locali, quindi, oltre alla rigenerazione fisica, tende a modificare in senso positivo il tessuto sociale grazie alla partecipazione dei membri della comunità, avviando così anche un processo di rigenerazione sociale (Sacchetti e Borzaga, 2018). Questi elementi consentono di inserire le imprese di comunità all'interno del novero degli strumenti di azione civica attraverso i quali i cittadini diventano consapevoli delle proprie capacità nel momento in cui cooperano e collaborano per la realizzazione di attività nell'interesse di

tutti. Questa consapevolezza – che nelle imprese di comunità è rafforzata dalla possibilità per i cittadini di far parte della base sociale e di realizzare attività economiche – aumenta il senso di appartenenza, la coesione sociale e la consapevolezza nei cittadini del ruolo da protagonisti che possono svolgere da un punto di vista politico.

## Bibliografia di riferimento

- Åkerstrøm Andersen N., Pors J.G. (2016), *Il welfare delle potenzialità. Il management pubblico in transizione*, Mimesis, Milano.
- Arena G. (2020), *I custodi della bellezza. Prendersi cura dei beni comuni. Un patto per l'Italia fra cittadini e istituzioni*, Touring Club Italiano, Milano.
- Baubock R. (2003), *Reinventing Urban Citizenship*, «Citizenship Studies», 7, 2: 139-160.
- Bifulco L. (2009), “Pratiche organizzative per l’innovazione sociale”, in Vicari Haddock S., Moulaert F. (a cura di), *Rigenerare la Città. Pratiche di Innovazione Sociale nelle Città Europee*, pp. 93-153, il Mulino, Bologna.
- Biorcio R., Vitale T. (2016), “Introduzione. L’associazionismo della società civile e la democrazia”, in Biorcio R., Vitale T. (a cura di), *Italia Civile. Associazionismo, partecipazione e politica*, pp. 4-19, Donzelli, Roma.
- Blokland T., Hentschel C., Holm A., Lebuhn H., Margalit T. (2015), *Urban Citizenship and the Right to the City: The Fragmentation of Claims*, «International Journal of Urban and Regional Research», 39, 4: 655-665.
- Borzaga C. (2015), “Come organizzare la produzione di beni comuni in forma collettiva: aspetti economici e giuridici”, in Sacconi, L., Ottone, S. (a cura di), *Beni comuni e cooperazione*, il Mulino, Bologna, pp. 281-300.
- Borzaga C., Sforzi J. (2019), *Imprese di comunità e riconoscimento giuridico: è davvero necessaria una nuova legge?*, «Impresa Sociale», 13/12-2019: 17-30.
- Borzaga C., Zandonai F. (2015), *Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità*, «Impresa Sociale», 5: 1-7.
- Burini C. (2021), “Dal demandare al fare. Nuovi strumenti di partecipazione tra società civile e istituzioni pubbliche per lo sviluppo del territorio”, in de Salvo P. Burini C., Pizzi M. (a cura di), *Territorialità e partecipazione civica. Teoria e casi*, FrancoAngeli, Milano, pp. 31-48.
- Burini C. (prossima pubblicazione), *Governare lo spazio pubblico nelle città italiane. Patti di collaborazione e imprese di comunità tra convivialità ed efficacia collettiva*, FrancoAngeli, Milano.
- Dahlgren P. (2006b), *Doing Citizenship: The Cultural Origins of Civic Agency in the Public Sphere*, «European Journal of Cultural Studies», 9, 3: 267-286.
- Del Sesto M. (2015), *Cities, Gardening, and Urban Citizenship: Transforming Vacant Acres into Community Resources*, «Cities and the Environment», 8, 2, articolo 3, testo disponibile al sito: <https://digitalcommons.lmu.edu/cate/vol8/iss2/3>.
- Eizaguirre S., Pradel M., Terrones A., Martinez-Celorrío X., Garcia M. (2012), *Multilevel Governance and Social Cohesion: Bringing Back Conflict in Citizenship Practices*, «Urban Studies», 49, 9: 1999-2016.

- Euricse (2016), *Libro bianco. La cooperazione di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*, Euricse, Trento.
- Euricse (2020), *Imprese di comunità e beni comuni. Un fenomeno in evoluzione*, Euricse Research Reports, n.18/2020, Trento.
- Euricse (2024), *Le imprese di comunità in Italia. Tratti distintivi e traiettorie di sviluppo*, Euricse Research Report, n. 36/2024, Trento.
- Francescato D., Mebane M., Sorace R., Vecchione M., Tomai M. (2007), *EMPO: una scala di misurazione dell'empowerment personale e politico*, «Giornale Italiano di Psicologia», 2, 2007:465-490.
- Garcia M. (2006), *Citizenship Practices and Urban Governance in European Cities*, «Urban Studies», 43, 4: 745-765.
- Garcia S. (1996), *Cities and Citizenship*, «International Journal of Urban and Regional Research», 20, 1: 7-21.
- Guarnizo L.E. (2012), “The fluid, multi-scalar, and contradictory construction of citizenship”, in Smith M.P., McQuarrie M. (a cura di), *Remaking Urban Citizenship. Organizations, institutions and the right to the city*, pp. 11-37, Transaction Publishers, New Brunswick e Londra.
- Harvey D. (2003), *The right to the city*, «International Journal of Urban and Regional Research», 27, 4: 939-941.
- Harvey D. (2008), *The Right to the City*, New Left Review, 53.
- Holston J., Appadurai A. (1996), *Cities and Citizenship*, «Public Culture», 8: 187-2014.
- Insin E.F., Nielsen G.M. (2008), *Act of citizenship*, Zed Books, Londra.
- Insin E.F., Turner B.S. (2002), *Handbook of Citizenship Studies*, Sage Publications, Londra.
- Jenson J. (1998), *Mapping Social Cohesion: The State of Canadian Research*, Canadian Policy Research Networks Inc, Ottawa, ON.
- Kazepov Y. (2014), *From Citizenship to Cit(y)zenship. Cities within multi-level governance arrangements in Europe*: <https://www.resbr.net.br/wp-content/uploads/historico/kazepov.pdf>.
- Labsus (2020), *Rapporto 2019 sull'amministrazione condivisa dei beni comuni*, Roma.
- Lichterman P. (2021), *How Civic Action Works. Fighting for Houses in Los Angeles*, Princeton University Press, Princeton (NJ).
- Lichterman P., Eliasoph N. (2014), *Civic Action*, «American Journal of Sociology», 120, 3: 798-863.
- Macchioni E., Maestri G., Ganugi G. (2017), *Innovazione sociale e sviluppo territoriale. Quando la strada si fa comunità*, «Sociologia Urbana e Rurale», 114: 130-147.
- Marshall T.H. (1950), *Citizenship and Social Class and Other Essays*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Merrifield A. (2013), *Citizens' Agora: The New Urban Question*, «Radical Philosophy», 179: 31-35.
- Mori P. A. (2018), “Cos'è l'impresa di comunità”, in Mori P.A., Sforzi J. (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, pp. 13-42, il Mulino, Bologna.

- Mori P.A., Sforzi J. (2018), (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, il Mulino, Bologna.
- Moro G. (2010), *L'attivismo civico e le pratiche di cittadinanza*, Convegno Sisp, Venezia, 16-18 settembre (articolo per conferenza).
- Nicholls W., Vermeulen F. (2012), "Rights through the City: The Urban Basis of Immigrant Rights Struggles in Amsterdam and Paris", in Smith M.P., McQuarrie M. (eds.), *Remaking Urban Citizenship. Organizations, institutions and the right to the city*, pp. 79-97, Transaction Publishers, New Brunswick, Londra.
- Novy A., Swiatek D.C., Moulaert F. (2012), "Social Cohesion: A Conceptual and Political Elucidation", «Urban Studies», 49, 9: 1873-1889.
- Painter J. (2005), *Urban Citizenship and Rights to the City*. Project Report, International Centre for Regional Regeneration and Development Studies, Durham.
- Prandini R. (2013), *La persona come medium e forma di politica sociale. Un cambiamento di paradigma per i servizi di welfare*, «Sociologia e Politiche Sociali», 16: 43-78.
- Prandini R. (2018), *The morphogenesis of disability policies and the personalisation of social services. A case study from Italy*, «Revue Internationale de Sociologie», 28: 86-109.
- Prandini R., Ganugi G. (2021), *Governance territoriali e politiche di contrasto alla grave emarginazione adulta. Verso un modello strategico integrato*, Franco-Angeli, Milano.
- Purcell M. (2002), *Excavating Lefebvre: The right to the city and its urban politics of its inhabitant*, «GeoJournal», 58, 2-3: 99-108.
- Rose N., Osborne T. (2000), "Governing cities, governing citizens", in Isin E. (a cura di), *Democracy, citizenship, and the city: rights to the global city*, Routledge, Londra.
- Sacchetti S., Borzaga C. (2018), "Social Regeneration and Cooperative Institutions", in Sacchetti, S., Christoforou, A., Mosca, M. (eds.), *Social Regeneration and Local Development. Cooperation, Social Economy, and Public Participation*, pp. 21-43, Routledge, London and New York.
- Sampson R.J. (2012), *Great American City. Chicago and the Enduring Neighbourhood Effect*, University of Chicago Press, Chicago.
- Sampson R. J. (2019), *Neighbourhood effects and beyond: Explaining the paradoxes of inequality in the changing American metropolis*, «Urban Studies», 56(1): 3-32.
- Sforzi J. (2018), "Le forme di governance delle imprese di comunità", in Mori P.A., Sforzi J. (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, pp. 43-53, il Mulino, Bologna.
- Smith M.P., McQuarrie M. (2012), *Remaking Urban Citizenship. Organizations, institutions and the right to the city*, Transaction Publishers, New Brunswick and Londra.
- Somers M.R. (2008), *Genealogies of Citizenship. Markets, Statelessness, and the Right to Have Rights*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tocqueville A. de (1998), *La democrazia in America*, Candeloro G. (a cura di), Rizzoli, Milano [ed. or. *De la démocratie en Amérique*, 1835].

- Uitemark J., Rossi U., Van Houtum H. (2005), *Reinventing Multiculturalism: Urban Citizenship and the Negotiation of Ethnic Diversity in Amsterdam*, «International Journal of Urban and Regional Research», 29, 3: 622-640.
- Vitale T. (2009), “Discorso Pubblico e Legittimazione dell’Innovazione Sociale”, in Vicari Haddock S., Moulaert F. (a cura di), *Rigenerare la Città. Pratiche di Innovazione Sociale nelle Città Europee*, pp.154-247, il Mulino, Bologna.
- Vitale T. (2021), *Policy Making e apprendimento di capacità politiche della società civile. Il Terzo Settore nella riforma lombarda dell’assistenza*, «SocArXiv», Novembre 13.
- Zadeh B.S., Ahmad N. (2009), *Participation and Community Development*, «Current Research Journal of Social Sciences», 2(1): 13-14.
- Zimmerman M. A. (2000), “Empowerment Theory: Psychological Organizational and Community Levels of Analysis”, in Rappaport J., Seidman E. (a cura di), *Handbook of Community Psychology*, pp. 43-64, Springer, Boston, MA.

## 8. *L'innovazione sociale in sanità tra epidemiologia popolare e metodi creativi*

di Antonio Maturo e Veronica Moretti\*

### 1. Introduzione

In ambito sanitario, l'innovazione sociale è un processo sociale molto ampio e sfumato visto che racchiude pratiche e concetti piuttosto eterogenei come la partecipazione sociale, il sapere non esperto, la creatività e l'empowerment. Tale ampiezza negli ultimi anni si è ulteriormente dinamicizzata nell'ambito della salute grazie alle possibilità aperte dal digitale.

Per questo, nel settore sanitario, l'innovazione sociale presenta oggi tratti eterogenei e multiformi. Pur non fornendone una definizione essenzialista, assumiamo, almeno per gli scopi di questo contributo, che essa consista *in processi creativi e trasformativi, derivanti dal "basso", quindi dal coinvolgimento e la partecipazione sociale, volti alla modifica di alcune dimensioni del sapere esperto specialistico, ovvero la biomedicina e le sue applicazioni istituzionali*. Tali trasformazioni talvolta si pongono in una posizione critica nei confronti della biomedicina e della organizzazione formale delle cure, talvolta le rafforzano. Più specificatamente, in questo capitolo proponiamo di analizzare le pratiche di innovazione sociale in sanità lungo due dimensioni.

La prima consiste nell'analisi critica di alcune tendenze, invero ormai istituzionalizzate, nell'ambito della salute. In specifico ci soffermeremo sui seguenti concetti: il paziente esperto, lay expertise. *popular epidemiology*, e biosocialità.

Un'attenzione particolare verrà dedicata alla questione della "scalabilità" e della cross fertilization. L'altra dimensione, più recente e meno studiata, riguarda l'innovazione nelle competenze dei professionisti sanitari. Si tratta di un'innovazione a doppia mandata, a ben vedere: negli obiettivi e nei metodi. Al suo centro c'è la formazione. In altri termini, il processo formativo che permette lo sviluppo di capacità e abilità di tipo umanistico-sociale nei

---

\* Il testo è frutto di una discussione congiunta, tuttavia, materialmente, Antonio Maturo ha scritto *Introduzione*, *Conclusioni* e il paragrafo *Partecipazione sociale e innovazione: il nuovo ruolo della "expertise" profana*, Veronica Moretti tutto il resto.

professionisti sanitari. Queste capacità vedono il paziente lungo una dimensione anche psico-sociale, oltre che biomedica. Questo processo formativo si basa su quella eterogenea congerie di tecniche, approcci e pratiche dette metodi creativi di ricerca sociale. Nello specifico, cercheremo di dimostrare come l'utilizzo di tecniche creative nella formazione a professionisti sanitari possa ampliare lo sviluppo di alcune competenze, contribuendo ad una maggior comprensione culturale della malattia, al miglioramento della relazione professionista-paziente, nonché ad un aumento del professionalismo stesso, in sintesi mostreremo l'importanza dei metodi creativi per la capacity building.

## **2. Partecipazione sociale e innovazione: il nuovo ruolo della “expertise” profana**

Nell'ambito dell'innovazione sociale “dal basso”, concepita come coinvolgimento del paziente o del cittadino, a seconda dello scopo possiamo identificare tre tipi di innovazione. Si tratta di una tripartizione puramente ideal-tipica, essendoci metodologie nella pratica molto sfumate e sovrapposizioni frequenti. Molto semplicemente, proponiamo, a seconda dell'oggetto rispetto alla quale viene praticato il coinvolgimento, la seguente tipologia:

- Coinvolgimento e innovazione *terapeutica*;
- Coinvolgimento e innovazione *gestionale*;
- Coinvolgimento e innovazione *clinica*.

Il primo tipo di coinvolgimento è quello terapeutico. Rozzamente, il paziente – e in alcuni casi i *caregiver* – viene socializzato al discorso medico, l'*expertise* del paziente cresce, si cerca di raggiungere decisioni condivise nell'ambito delle scelte di cura e si migliorano così soddisfazione, e *compliance*, e quindi anche l'efficienza ed efficacia nelle cure, con conseguente risparmio di spesa sanitaria. Probabilmente, il modello più solido in questo orientamento è quello del *patient engagement* di Graffigna e Barelo (2018). Esso si fonda su acquisizioni della teoria dell'*empowerment*, con aspetti legati alla *health literacy* e di alcune prospettive connesse alla pratica della medicina narrativa. L'idea è che il paziente esperto possa efficacemente intervenire sulla gestione della propria condizione migliorando così la sua salute e arrivando anche a un maggior contenimento dei costi, principio efficacemente sintetizzato dalle due autrici con *doing more with less*. Infatti, a causa del crescere delle malattie croniche, dell'estendersi degli anni vissuti in disabilità e dell'aumento esponenziale dei costi sanitari risulta necessario incoraggiare le persone a impegnarsi nel management della propria cura, supportandole nelle loro scelte di salute e nel mettere in atto comportamenti salutari. Graffigna e Barelo specificano che:

Questa visione del processo del *patient engagement* suggerisce che il paziente ingaggiato emerge da una serie di “*reframing*” emotivi, cognitivi e comportamentali della sua condizione di salute; inoltre il successo del paziente nell’avanzare lungo questo processo dipende dai suoi successi nelle fasi precedenti (2015b, p. 29-30).

Si tratta inoltre di un approccio che può avere effetti spill over e che può essere ricalibrato sugli altri due tipi di coinvolgimento. In effetti, si può lavorare sull’*engagement* terapeutico, per poi utilizzarne i risultati in fasi successive dedicate a miglioramenti dell’organizzazione dei servizi e – eventualmente – a proposte di ricalibrazione di aspetti clinici.

Il secondo tipo di innovazione riguarda la possibilità per i cittadini e i pazienti di partecipare alla programmazione, organizzazione e management dei servizi sanitari. Essenzialmente, in questo tipo di innovazione si incontrano amministratori e rappresentanti dei malati, associazioni, non profit, sindacati.

Le motivazioni che stanno alla base di questa forma di coinvolgimento e quindi di innovazione possono essere lette lungo un continuum che – tanto rozzamente quanto astrattamente – vede ad un polo la necessità dell’ottenimento di consenso sociale per misure di policy non derogabili e, all’altro estremo, la possibilità che i cittadini, sempre più “competenti”, essendo in ultima analisi i destinatari degli interventi, possano fornire indicazioni affinché tali interventi siano il più possibile appropriati ed efficaci. Come suggerisce Tritter, la partecipazione sociale in sanità si fonda sulle «modalità attraverso cui i pazienti mettono a disposizione la propria esperienza e con il servizio pubblico che la utilizza per costruire le priorità nella valutazione, sviluppo, organizzazione ed erogazione dei servizi sanitari» (2009, p. 267). In più, si può vedere nella partecipazione sociale anche un’esigenza “etica” di redistribuzione del potere in termini di democrazia diretta e di democrazia deliberativa. In molti casi, si tratta di una partnership tra istituzioni, organizzazioni sociali e cittadini che dà vita a processi gestionali fondati sulla governance, ovvero quella metodologia di orientamento e coordinamento istituzionale fondata sulla partecipazione sociale a discapito della direttività gerarchica (Maturò, 2007). Sull’implementazione effettiva della partecipazione sociale alle decisioni sanitarie, la situazione in Italia non è rosea, almeno stando a quanto afferma il Coordinatore del Tribunale dei diritti del malato – Cittadinanza attiva, scrive infatti Tonino Aceti che

In sanità il percorso di formazione degli atti più importanti dal punto di vista della programmazione, come poteva essere qualche anno fa il Piano Sanitario Nazionale, oggi Patto per la Salute, non garantisce un coinvolgimento formalizzato e strutturato delle organizzazioni di cittadini e pazienti (...) Esistono realtà nelle quali si prendono decisioni importantissime per la salute dei

cittadini e per il Servizio sanitario pubblico in cui andrebbero innestate quantità rilevanti di partecipazione civica, ad oggi del tutto assenti<sup>1</sup>.

In realtà vi sono anche esperienze di innovazione molto positive fondate sull'*engagement* come riportato in precedenza.

Il terzo tipo di innovazione in alcune occasioni può sovrapporsi con la modalità appena presentata relativamente al management dei servizi sanitari, tuttavia, se ne distacca per l'enfasi sull'aspetto *clinico*. Infatti, nella innovazione clinica la relazione predominante è quella tra ricercatori e pazienti. In questa versione, i pazienti o i cittadini partecipano e in alcuni casi addirittura promuovono la ricerca scientifica. L'esempio più calzante è probabilmente quello dei *clinical trial*. Ci sono molteplici motivi per coinvolgere i pazienti nei *clinical trial*:

Come membri del gruppo di ricerca, i pazienti portano con sé prospettive distinte e importanti. Essi assicurano la rilevanza e la prioritizzazione delle domande di ricerca, il successo e la trasparenza delle attività di studio, l'identificazione delle opportunità e delle barriere (...) per la disseminazione dei risultati e la loro trasformazione in pratiche concrete (Deverka, 2018, p. 554).

Per questi motivi, oggi:

Ci si aspetta che gli stakeholders che saranno gli effettivi *end-user* dei risultati della ricerca partecipino allo studio attraverso la progettazione delle fasi del lavoro, la selezione dei parametri, il miglioramento delle procedure di selezione dei partecipanti, l'interpretazione dei risultati e/o la disseminazione degli esiti (Frank *et al.*, 2015, p. 1034).

Adirittura, secondo Staley *et al.* (2017), il coinvolgimento dei pazienti può avere effetti preziosi sugli schemi cognitivi, assiologici ed epistemologici dei ricercatori. Essi

nel contatto coi pazienti acquisirono nuove conoscenze differenti da quelle imparate nella letteratura clinica (...) nuove abilità nella comunicazione con pazienti e terapeuti rispetto agli scopi e ai significati della loro ricerca. Incontrare pazienti per la prima volta portò addirittura alcuni ricercatori a modificare i propri valori professionali, e quindi influenzare le priorità dei ricercatori (...) nei loro progetti di ricerca (2017, p. 2).

La genesi dell'innovazione sociale nella ricerca clinica può essere individuata nell'attivismo dei malati di Aids e dei sieropositivi degli anni Ottanta (Epstein, 1996). Negli anni Ottanta, nel periodo di massima diffusione

---

<sup>1</sup> Tonino Aceti, *Partecipazione civica in sanità. Italia ai primordi*, "Sanità24 – il Sole 24 ore", 11 gennaio 2019.

dell'Aids, i trattamenti erano praticamente inesistenti. I malati soffrivano e morivano in modo drammatico. Sappiamo inoltre dello stigma dell'Aids in quegli anni, e potremmo dire, pure in quelli successivi (Sontag, 2002, ed. or. 1988).

L'unica speranza che potevano avere i malati per contrastare le proprie sofferenze era quella di venire reclutati nei *clinical trial* necessari per la scoperta di nuovi farmaci e per la loro approvazione ufficiale. Purtroppo, questa possibilità non era per tutti. Poiché i *clinical trial* dovevano seguire precisi disegni campionatori, apparentemente "scientifici", molti candidati, se non rientravano in precise categorie di età, genere, stadio della malattia, copresenza di eventuali altre terapie, venivano esclusi. Tanto ironicamente quanto tragicamente, tra coloro che venivano ammessi, una parte veniva trattata con placebo. Inoltre, le metodologie di ricerca erano lente e i progressi scarsi.

L'amarezza e la frustrazione dei malati e dei sieropositivi erano ormai a livelli insopportabili. Ecco quindi che queste persone, da pazienti passivi si trasformarono in attivisti<sup>2</sup>. Si trattava però di attivisti estremamente competenti. Essi avevano studiato attentamente tutto ciò che era stato scritto sull'Aids nelle principali pubblicazioni scientifiche: eziologia, cure, metodologie di sperimentazione... Erano quindi coesi, esperti e dotati di una loro identità collettiva fondata sulla biologia, erano quindi una *biosociality* nei termini di Rabinow (1996). Debilitati dalla malattia, ma forti della loro competenza, questi "guerrieri scientifici", con argomentazioni solide convinsero le compagnie farmaceutiche e l'establishment biomedico di abbandonare il placebo per procedure differenti e più rapide. Principalmente, essi dimostrarono la valenza positiva dell'uso di "gruppi storici di controllo" (ovvero l'utilizzo di risultati di ricerche precedenti come gruppo di controllo per numerosi studi) e la centralità di un approccio basato su misurare biostatistiche molto sofisticate per comparare farmaci diversi nello stesso tempo.

Un altro esempio di innovazione clinica, maggiormente "comunitaria", riferita alla partecipazione dei cittadini e dei (potenziali) pazienti nelle ricerche di tipo sanitario è costituito dalla *community-based participatory research* proposta e implementata a partire della fine degli anni Novanta da Phil Brown.

In termini politici, essa sviluppa e mette in atto il programma della "epidemiologia popolare" (Brown, 2013). In sintesi, la finalità della *Community-based participatory research* è di

accrescere la *community engagement* nella ricerca allo scopo di generare conoscenza scientifica, accrescere la fiducia generalizzata e la comprensione

---

<sup>2</sup> Riprendiamo dall'articolo di Vanessa Heggle uscito su «The Guardian», *World Aids Day. How Aids Activists Changed Medical Research*, 01.12.2013. Consultabile: <https://www.theguardian.com/science/2013/dec/01/world-aids-day-how-aids-activists-changed-medical-research>.

della scienza, dare forme culturali e sociali appropriate a interventi sociali, migliorare le decisioni di salute pubblica, stimolare l'azione (Brown, 2013, p. 154).

La “epidemiologia popolare” è quindi un tipo di epidemiologia “dal basso” e “community driven” che si contrappone al “paradigma epidemiologico dominante”. Il concetto di epidemiologia popolare venne concepito da Brown a seguito di una ricerca che egli svolse a Woburn, vicino a Boston, negli anni Ottanta. Nell'area si era verificata una serie molto elevata di casi di leucemia infantile. Molti genitori davano la colpa alla acqua domestica, ma questa associazione non venne presa in considerazione dagli ufficiali medici. *association con la municipal water supply fu denied by state and federal health officials.* Le famiglie di Woburn riuscirono a coinvolgere vari esperti dalla vicina *Harvard School of Public Health*. In uno sforzo congiunto, questa alleanza tra profani “esperti” e ricercatori riuscì a scoprire che l'acqua pubblica era contaminata da un solvente proveniente da una perdita del depuratore di una fabbrica delle vicinanze.

### **3. I metodi creativi nell'innovazione dello sguardo medico**

Questo paragrafo mira ad analizzare e incrementare le conoscenze su quelle esperienze di formazione innovative che incoraggiano il multiprofessionalismo e l'integrazione di interessi multidisciplinari rilevanti per la salute (MacLeod e McCullough, 1994). Nello specifico ci concentriamo sulle esperienze di didattica creativa e sulle loro implicazioni etico-sociali.

È noto quanto le recenti trasformazioni in ambito medico-sanitario abbiano posto nuove sfide circa i risvolti professionali: screening della popolazione, autodiagnosi, test predittivi, miglioramento umano, sperimentazione genetica e terapia genica sono solo alcune delle pratiche e degli strumenti attualmente impiegati per ottenere un maggiore controllo sul potenziale sviluppo delle malattie e richiedono nuove capacità relazionali (Gillespie, 2015; Jasanoff, 2003). A questo, si aggiungono questioni sociali e culturali orientate alle capacità comunicative del medico, all'importanza della fiducia sviluppata tra i vari attori, alla comprensione del senso di vulnerabilità che spesso la malattia comporta, al ruolo sempre più attivo dei caregiver e ad un crescente riconoscimento dello sguardo etico all'intreccio tra la salute umana, la salute animale e la salute dell'ecosistema, dimensioni legata indissolubilmente nella visione olistica One Health. In aggiunta, i professionisti sanitari sono sempre più soggetti a controlli esterni “dal basso”, compreso quello dei consumatori/pazienti (Freidson 2001). L'enfasi neoliberista sulla razionalizzazione delle prestazioni, sul controllo dei costi e sulla soddisfazione dei consumatori/pazienti sta progressivamente trasformando la

professionalità tradizionale (Noordegraaff 2011) che deve quindi adeguarsi alle nuove sfide contemporanee rimodulando quella che Schön ha definito come una “nuova epistemologia della pratica”, incentrata sui «processi artistici e intuitivi che i professionisti devono mostrare in situazioni di incertezza, instabilità e conflitto di conoscenze ed esperienze» (1983, p. 49). Nonostante la letteratura scientifica dimostri l'importanza delle discipline socio-umanistiche nella formazione di professionisti sanitari, queste ancora faticano a trovare uno spazio sistematico nelle Scuole di Medicina. Infatti, diversi studi mostrano una distribuzione disomogenea e sporadica a livello internazionale (Giarelli, 2020; Hooker e Noonan, 2011), con una presenza più diffusa nelle università valutate come le più prestigiose al mondo secondo le procedure di ranking internazionale. Numerosi autori (Goulston, 2001; Wetzel *et al.*, 2005; Howick *et al.*, 2021) hanno sottolineato come sia difficile trovare dello spazio nel curriculum, già profondamente impegnativo, per le materie socio-umanistiche.

Date queste premesse, si rende necessario incoraggiare una cultura innovativa ed interdisciplinare della formazione che consenta ai futuri medici e professionisti sanitari di sviluppare competenze trasversali in grado di cogliere le sfumature psicologiche, sociali e culturali, oltre che biologiche, delle pratiche di cura.

Il punto da cui partiamo è che in alcuni curricula medici, specialmente in US e UK, sono stati recentemente promossi programmi di insegnamento creativo che hanno affiancato la modalità tradizionale di apprendimento ad una pletera di metodi, tra cui la fotografia, la danza, la pittura, il disegno, la poesia, il body mapping, la musica e il collage (Lupton e Leahy, 2022). Ad accomunare le diverse tecniche creative utilizzate in ambito sanitario sembra essere il riferimento a principi guida quali la partecipazione dei soggetti in studio o in formazione e la coproduzione dei risultati dell'esperienza di ricerca o didattica. Questa progressiva adozione di approcci creativi nella formazione di professionisti sanitari propone un *corpus* di conoscenze diversificate che mirano a sviluppare una serie di attitudini e competenze per l'organizzazione e l'erogazione dell'assistenza sanitaria da una prospettiva incentrata sul paziente. I processi di formazione creativa possono anche offrire ai professionisti della salute conoscenze e strumenti per aiutarli a comprendere meglio le loro esperienze emotive (Bruzzzone e Zannini, 2014), a sviluppare la loro identità professionale (Green, 2015) e a far progredire le competenze essenziali per il lavoro di cura, come le capacità comunicative di auto-consapevolezza e la pratica riflessiva (Wald *et al.*, 2015). Inoltre, una formazione olistica, in grado quindi di abbracciare anche gli aspetti etico-sociali della malattia, favorisce il miglioramento continuo della qualità condivisa nell'assistenza sanitaria.

### 3.1. *Graphic Medicine*: il fumetto come strumento formativo

All'interno del mondo medico-sanitario, i fumetti sono utilizzati per campagne di promozione della salute, nella formazione dei futuri professionisti sanitari e nelle indagini che esplorano i vissuti di malattia di pazienti, medici e caregiver. Le narrazioni grafiche delle patologie (o *graphic pathographies*) possono, nello specifico, contribuire alla riduzione dello stigma di alcune condizioni, soprattutto se invisibili come le forme di sofferenza psichica (Cardano *et al.* 2020); socializzare pazienti e caregiver alla gestione di una certa patologia (Moretti e Scavarda 2021); nonché sviluppare le capacità empatiche dei professionisti sanitari e degli studenti di medicina (Green e Myers 2010). Inoltre, diverse ricerche hanno dimostrato che la lettura di fumetti sulla salute durante le ore di lezione può aiutare gli studenti di medicina a comprendere meglio le malattie e a migliorare le abilità interpersonali come l'empatia, l'attenzione ai segnali non verbali e la comunicazione (Moretti *et al.* 2023).

Nell'ambito dell'innovazione nelle competenze dei professionisti sanitari attraverso processi formativi che contemplano l'impiego di tecniche creative riportiamo qui l'esperienza dell'utilizzo di strisce di fumetto all'interno di un percorso formativo di alcuni professionisti sanitari.

Riportiamo, di seguito, l'utilizzo dei fumetti in un master professionalizzante come momento di riflessione circa l'inter-professionalità e come miglioramento di alcune competenze comunicative (Gourlay *et al.*, 2014). Nel primo caso (riflessione interprofessionale) le partecipanti – 14 infermiere di età compresa tra i 35 e 55 anni e che risiedono e lavorano in contesti ospedalieri del Nord Italia – sono state invitate a riempire una vignetta già predisposta dalla ricercatrice<sup>3</sup>. È stato chiesto, nello specifico, di rispondere alla domanda: *Pensate ad un momento per voi significativo che si è verificato all'interno del vostro lavoro e nell'interazione tra professionisti. Provate poi ad elaborare quel momento trasformandolo in un dialogo tra le due figure presenti.*

Si è scelto di indagare il tema del rapporto interprofessionale proprio perché inteso come un insieme stratificato di gruppi con norme, valori, tratti e identità eterogenei, piuttosto che un unico gruppo omogeneo. In quasi la totalità delle tavole restituite (12 su 14), la scelta ha riguardato l'interazione, spesso difficile e intricata, con figure di riferimento e apicali. Riportiamo di seguito alcune tavole che mostrano le elaborazioni individuali – tra loro molto differenti – delle infermiere. Nella prima tavola (fig. 1), emerge il problema della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa. Come poi emerso dalla successiva discussione di gruppo, l'organizzazione delle ferie risulta

---

<sup>3</sup> La vignetta presentata è stata creata grazie alla collaborazione con un artista indipendente.

uno dei temi maggiormente complessi e che spesso genera conflitto inter e intra professionale. Il mezzo del fumetto permette di cogliere questa dimensione che però viene unita dall'ironia dei due personaggi.

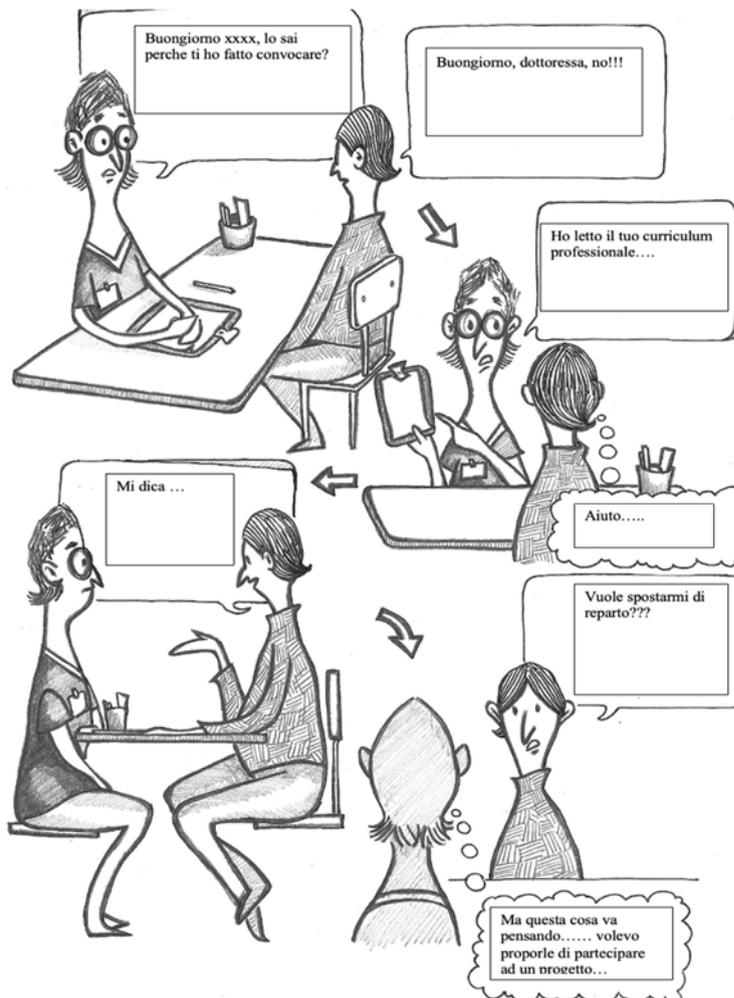
Fig. 1 – Elaborazione individuale di una delle infermiere partecipanti alla riflessione inter-professionale



Anche nella seconda tavola (fig. 2) il rapporto con la figura incaricata di gestire le vacanze (spesso il coordinatore sanitario) non sembra particolarmente disteso, almeno in una fase iniziale. In questo caso si unisce anche un elemento tipico del fumetto: la possibilità di unire al dialogo anche tutto il “non detto”. Come emerge dalla tavola sottostante, la prima reazione alla

convocazione della professionista è di allarme e preoccupazione. Lo scenario viene però smentito dai pensieri della dottoressa che manifesta una distonia dei pensieri.

Fig. 2 – Secondo esempio di elaborazione individuale creata da un'altra delle infermiere partecipanti alla riflessione interprofessionale



Come riflessione generale, Freidson ci ricorda infatti che le diverse professioni si articolano in sottocomunità differenziate, caratterizzate da conflitti e contraddizioni, tenute insieme da un titolo professionale comune (Freidson 2001). Inoltre, lo stesso Freidson propone il termine 'restratificazione' per

riferirsi alla riorganizzazione del lavoro, dell'identità e del potere all'interno della professione medica come adattamento strategico in risposta al cambiamento contestuale (Friedson 2001). I fumetti e le vignette possono essere in questo caso essere utili perché consentono ai partecipanti di trattare temi sensibili o esperienze personali attraverso una interazione mediata dalla vignetta (Moretti, in press), evitando così di sentirsi a disagio del parlare della loro situazione attraverso interazioni maggiormente dirette (come l'intervista).

Fig. 3 – Una delle elaborazioni sulla tavola presentata per il secondo esercizio, tratta dal fumetto *The Infinite Wait* di Julia Wertz



from Julia Wertz, *The Infinite Wait and Other Stories*, 2012

Per quanto concerne il secondo utilizzo, vale a dire il miglioramento di alcune competenze comunicative, allo stesso gruppo di partecipanti è stata mostrata una vignetta tratta dal fumetto *The Infinite Wait* di Julia Wertz. Anche in questo caso le infermiere hanno dovuto riempire le nuvolette (ballon

speech) con un dialogo che rispondesse allo stimolo: *Immaginate di dover interagire con una paziente che ha appena ricevuto una diagnosi molto preoccupante. Come potreste gestire il dialogo?*

L'esercizio in questione ha avuto l'intento di stimolare una riflessione anche ponendosi nei panni del paziente, oltre che quello di professionista. Le tavole consegnate hanno mostrato una forte attenzione alle parole utilizzate e alla necessità di creare una vera e propria alleanza terapeutica tra le due figure (fig. 3 e 4).

In alcuni casi è chiaramente emersa anche la capacità di comprendere la preoccupazione del paziente e le risorse che possono essere messe in gioco dal professionista quando si realizza la rottura biografica (Bury 1982).

Fig. 4 – Ulteriore esempio di una delle elaborazioni sulla tavola presentata per il secondo esercizio, tratta dal fumetto *The Infinite Wait* di Julia Wertz



Il potenziale di una formazione creativa può portare a numerosi vantaggi. Anzitutto per rappresentare la malattia con metodi basati non solo sulla narrazione per parole (approccio riconducibile alla prospettiva della Narrative

Medicine) ma anche su forme artistiche. In secondo luogo, combinando forme di apprendimento tradizionale a momenti innovativi di didattica può arricchire non solo le rappresentazioni culturali di malattia, ma anche rafforzare alcune competenze tra i professionisti sanitari, rafforzando la relazione tra colleghi, con i pazienti e con i caregiver.

#### 4. Conclusioni

Lo scenario della salute, *healthscape* volendo essere pedanti, per una molteplicità di fattori risulta sempre più complesso. Tra questi fattori di complessificazione possiamo menzionare il digitale, che ha dischiuso possibilità enormi nell'ambito della prevenzione, della diagnostica, nell'assistenza stessa e nell'organizzazione sanitaria stessa. Va poi ricordata la forte accelerazione e intensificazione di studi di biologia molecolare. E da questo lato la spinta della genomica verso la proliferazione degli approcci *-omics*. Anche i pazienti sono cambiati in questi ultimi decenni: maggiore alfabetizzazione, supporti digitali e mutato scenario epidemiologico danno forma a pazienti maggiormente esperti rispetto a un tempo. Ne discende che i pazienti, i loro familiari e le loro associazioni possono fungere da *sensori* nei confronti dei propri bisogni (è logico, in fondo), da *sensibilizzatori* verso le istituzioni rispetto ai mutamenti necessari nell'organizzazione delle cure, da *semi-programmatori* e *semi-creatori* degli interventi stessi vista la loro expertise (profana) sulle malattie croniche. L'innovazione sociale in sanità si basa quindi in larga parte sul coinvolgimento dei pazienti.

Ma come abbiamo visto vi è un altro versante della sanità fortemente interessato da pratiche innovative. Infatti, per un effetto di “mirroring rovesciato” laddove i pazienti divengono maggiormente esperti di biomedicina, i professionisti sanitari accrescono le loro competenze di “umanità”. Questo non solo per motivi, appunto, “umanitari”, ma anche clinicamente economici (un paziente soddisfatto aderisce maggiormente ai trattamenti, migliora, e riduce così i costi sanitari). Questa innovazione nella mentalità e nella pratica sanitaria sempre più è portata avanti attraverso processi didattici creativi, metodologie di socializzazione peer-to-peer e comunque non gerarchiche. Approcci formativi che permettono dis-locazioni cognitive, deuterioapprendimenti e ribaltamenti di frame di senso. In sintesi, mutamenti di prospettiva che accrescono l'autocomprensione della propria identità professionale, avvicinano i professionisti sanitari ai vissuti dei pazienti, migliorano il coordinamento interprofessionale.

## Bibliografia di riferimento

- Brown P. (2013), *Integrating Medical and Environmental Sociology with Environmental Health: Crossing Boundaries and Building Connections through Advocacy*, «Journal of Health and Social Behavior», 54(2): 145-164. DOI: 10.1177/0022146513484473
- Bruzzoone D., Zannini L. (2014), *Prospettive fenomenologiche della cura di sé nella formazione continua dei professionisti della salute*, «Encyclopaideia», XVIII (39): 3-5.
- Bury M. (1982), *Chronic illness as biographical disruption*, «Sociology of Health & Illness», 4(2): 167-182.
- Cardano M., Cioffi M., Scavarda A. (2020), “Sofferenza psichica, follia e disabilità”, In Cardano, M., Giarelli, G., Vicarelli, G. (a cura di). *Sociologia della Salute e della medicina*, il Mulino, Bologna, pp. 129-153.
- Deverka P.A., Bangs R., Kreizenbeck K., Delaney D.M., Hershman D.L., Blanke C.D., Ramsey S.D. (2018), *A New Framework for Patient Engagement in Cancer Clinical Trials Cooperative Group Studies*, «JNCI J Natl Cancer Inst», 110(6): 553-559. DOI: 10.1093/jnci/djy064.
- Epstein S. (1998). *Impure Science, AIDS, Activism, and the Politics of Knowledge*, University of California University Press, Los Angeles.
- Frank L., Forsythe L., Ellis L., Schrandt S., Sheridan S., Gerson J., Konopka K., Daugherty S. (2015), *Conceptual and practical foundations of patient engagement in research at the patient-centered outcomes research institute*, «Qual Life Res», 24(5):1033-1041. DOI: 10.1007/s11136-014-0893-3
- Freidson, E. (2001), *Professionalism: The Third Logic*, Polity Press, Cambridge.
- Giarelli G. (2020), *Le Medical Humanities nelle Facoltà di Medicina: una prospettiva internazionale*, «Medicina e Morale», 4: 435-452.
- Gillespie C. (2015), *The risk experience: the social effects of health screening and the emergence of a proto-illness*, «Sociol Health Illn», 37(7): 973-987.
- Goulston S.J.M. (2001), *Medical education in 2001: the place of the medical humanities*, «Internal Medicine Journal», 31: 123-127
- Gourlay A., Mshana G., Birdthistle I., Bulugu G., Zaba B., Urassa M. (2014), *Using vignettes in qualitative research to explore barriers and facilitating factors to the uptake of prevention of mother-to-child transmission services in rural Tanzania: a critical analysis*, «BMC Med Res Methodol.», 11:14:21
- Graffigna G., Barelo S. (2015), “Modelling Patient Engagement in Healthcare: Insight for Research and Practice”, in Graffigna G., Barelo S., Triberti S. (a cura di), *Patient Engagement. A Consumer-Centered Model to Innovate Healthcare*, De Gruyter, Berlin.
- Graffigna G., Barelo S. (2018), *Engagement. Un nuovo modello di partecipazione in sanità*, Il Pensiero Scientifico Editore, Roma.
- Green M.J. (2015), *Comics and Medicine: Peering Into the Process of Professional Identity Formation*, «Acad Med.», 90:774-779.
- Hooker C., Noonan E. (2011), *Medical humanities as expressive of Western culture*, «Medical Humanities», 37 (2): 79-84.

- Howick J., Zhao L., McKaig B. (2021), *Prevalence of Medical Humanities Teaching in Medical Schools: Review of Curricula in the United States, Canada, and the United Kingdom*, Authorea.
- Jasanoff S. (2003), *Technologies of Humility: Citizen Participation in Governing Science*, «Minerva», 41(3): 223-244.
- Lupton D., Leahy D. (2022), *Creative Approaches to Health Education. New Ways of Thinking, Making, Doing, Teaching and Learning*, Routledge, London.
- MacLeod S. M., McCullough, H.N. (1994), *Social science education as a component of medical training*, «Social Science & Medicine», 39(9): 1367-1373.
- Maturo A. (2007), *Sociologia della malattia*, FrancoAngeli, Milano.
- Moretti V. (in press), *Understanding comics-based research. A practical guide for social scientist*, Emerald Publisher, London.
- Moretti V., Scavarda A. (2021), *Graphic Medicine. Una disciplina in cerca d'autore*, «Rassegna Italiana di Sociologia», LXII, n. 3: 733-754.
- Moretti V., Scavarda A., Ratti S. (2023), *Il fumetto nella formazione medica. Il caso della Scuola di Medicina e Chirurgia di Bologna*, «Salute e Società», 2: 129-139
- Noordegraaf M. (2011), *Risky business: how professionals and professional fields (must) deal with organizational issues*, «Organization Studies», 32, 10: 1349-71.
- Rabinow P. (1996). "Artificiality and enlightenment: from sociobiology to biosociality", in Rabinow P. (eds.), *Anthropology of Reason*, Princeton U.P., Princeton.
- Schön D.A. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, «Journal of Policy Analysis and Management», 34(3).
- Sontag S. (2002), "L'Aids e le sue metafore", in *Malattia come metafora. Cancro e Aids*, Mondadori, Milano (ed. orig.: *Aids and its Metaphors*, Farrar, Strass & Giroux, New York, 1988).
- Staley K., Abbey-Vital I., Nolan C. (2017), *The impact of involvement on researchers: a learning experience*, «Research Involvement and Engagement», 3(20): 1-9. DOI: 10.1186/s40900-017-0071-1.
- Tritter J.Q. (2009), *Revolution or evolution: the challenges of conceptualizing patient and public involvement in a consumerist world*, «Health Expectations», 12(3): 275-287. DOI: 10.1111/j.1369-7625.2009.00564.x.
- Wald H. S., Anthony D., Hutchinson T. A., Liben S., Smilovitch M., Donato A.A. (2015), *Professional identity formation in medical education for humanistic, resilient physicians: pedagogic strategies for bridging theory to practice*, «Academic Medicine», 90(6): 753-760.
- Wetzel P., Hinchey J., Verghese A. (2005), *The teaching of medical humanities*, «The Clinical Teacher», 2 (2): 91-96.

# *9. L'innovazione socio-territoriale in un contesto di crisi sanitaria: il caso studio dell'assistenza agli anziani in tre aree interne italiane<sup>1</sup>*

di *Marco Alberio e Rebecca Plachesi*

## **1. Introduzione**

Fin dall'inizio della pandemia, gli anziani sono stati identificati tra i soggetti più a rischio nello sviluppare complicazioni in caso di contaminazione del virus Covid-19. In Italia, così come in molte altre parti del mondo, sono state messe in atto misure specifiche per proteggerli, concentrandosi, però, essenzialmente sulla limitazione dei contatti fisici e sociali con ripercussioni spesso importanti sul benessere sociale e psicologico degli anziani. In questo capitolo, ci interesseremo alle situazioni ed alle esperienze vissute dagli anziani (settant'anni e più) in alcune aree interne e rurali italiane, tentando di mettere in evidenza i possibili effetti socio-territoriali che questa crisi sanitaria ha avuto sulla popolazione anziana. Da un lato, cercheremo di individuare sia gli aspetti di vulnerabilità, sia le possibili dinamiche di esclusione sociale con cui gli anziani possono essersi confrontati prima e durante la crisi pandemica e, dall'altro, le misure protettive e di supporto che hanno consentito loro di far fronte a questa pandemia e alle sue conseguenze. Ci chiederemo, quindi, se alcune delle iniziative e dei processi messi in atto da una varietà di attori (associazioni non-profit, istituzioni pubbliche locali o nazionali, etc.) prendano o meno la forma di processi di innovazione sociale. Per quanto riguarda i contesti di riferimento allo studio, risulta importante specificare come le aree interne e rurali vengano definite dalla Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) dei luoghi "significativamente distanti dai centri di offerta di servizi essenziali (di istruzione, salute e mobilità), ricche di importanti risorse naturali e ambientali e di patrimonio culturale di pregio"; luoghi di osservazione privilegiati sia per la comprensione delle crisi che

---

<sup>1</sup> Questa ricerca è stata possibile grazie a diversi attori a cui va tutto il nostro ringraziamento: popolazione allo studio, operatori socio-sanitari, ricercatori e collaboratori. In particolare, un ringraziamento speciale ad Annalisa Plava, Elisa Castellaccio e Alessandra Tamburriello, che hanno contribuito alla raccolta dati.

attraversano e modificano le società di riferimento, sia per la possibile individuazione di

pratiche di innovazione che cercano di dare risposta a queste crisi in termini di adattamento o di superamento. [...] [...] [infatti] i sistemi territoriali periferizzati [...] [danno] la possibilità di leggere le dinamiche delle crisi alla loro radice e di vederne le conseguenze manifestarsi in modo estremo. [...] nei margini si addensano [quindi] processi di innovazione (Carrosio, 2019, p. 28-29).

Quando si parla di innovazione sociale si fa riferimento ad un concetto utilizzato all'interno di diverse discipline accademiche e con scopi altrettanto differenti (Alberio, 2023) – come nel caso dell'implementazione di policy. Occorre anche sottolineare come la dimensione “sociale” dell'innovazione non abbia sempre avuto e ricoperto lo stesso significato: infatti, all'inizio il termine si riferiva specificatamente a quei processi e a quelle trasformazioni sociali che erano prodotte dall'innovazione tecnologica (Cajaiba-Santana, 2014). Successivamente, l'elemento sociale ha iniziato ad occupare uno spazio sempre più importante e rilevante. Ad esempio, per la Commissione Europea, che ha dedicato all'innovazione sociale un approfondimento importante – attraverso il Libro Verde sull'innovazione – “l'innovazione non è solo un meccanismo economico o un processo tecnico. Si tratta piuttosto di un fenomeno sociale. [...] Per il suo scopo, i suoi effetti o i suoi metodi, l'innovazione è, quindi, intimamente legata ai contesti sociali in cui si produce” (Cresson e Bangemann, 1995 in G. Cajaiba-Santana, 2014, p. 43, Nostra Traduzione). Si può comprendere dunque come il concetto di innovazione sociale sia ampiamente articolato. Difatti, all'interno della letteratura, i processi di innovazione sono stati interconnessi ai cambiamenti strutturali dell'intervento del settore pubblico, che hanno portato gli attori della società civile a reagire, creando e implementando soluzioni ai problemi soprattutto sociali che lo Stato e il mercato, ma anche le comunità, da soli non erano in grado di risolvere (Alberio, 2023). Con il retrocedere del welfare state sono state messe in atto dalla società civile delle iniziative e delle soluzioni che possono essere concettualizzate e interpretate in quanto innovazioni sociali (Moulaert et al., 2017).

La “crisi del capitalismo di stampo assistenziale” ha necessitato di una sua risoluzione non tanto all'interno del quadro in cui si è formata, ma piuttosto al di fuori del sistema storico dominante (Wallerstein, 2006): alcuni paesi hanno reso effettivo, come risposta alla crisi finanziaria, il modello del New Public Management, ovvero un modello di pubblica amministrazione che si ispira al settore privato e che cerca di

integrare il diritto amministrativo e le pratiche tradizionali di un ente pubblico con una metodologia orientata ad una maggiore economicità e qualità delle

prestazioni offerte, attraverso funzioni di coordinamento e controllo commisurate ad un'organizzazione per processi e per obiettivi (Spina e Vicarelli, 2021, p. 55 citato in Plachesi e Alberio, 2024).

La crisi pandemica, ad esempio – così come altri fenomeni importanti degli ultimi anni – ha richiesto dei processi di riorganizzazione che hanno evidenziato le debolezze del sistema di welfare nazionale (Bernardoni, 2020; Prandini e Ganugi, 2022). Davanti a questi limiti sempre più evidenti e messi ultimamente anche in luce dalla pandemia stessa (Alberio e Sousa, 2020), molti attori della società civile hanno risposto con lo sviluppo di forme alternative di amministrazione della “cosa pubblica”, in un’ottica di innovazione sociale: ad esempio, la governance collaborativa, oppure l’innovazione collaborativa (Lévesque, 2013). Progressivamente negli anni si sono così sviluppate risposte socialmente organizzate, spesso proprio a partire dalla società civile, a volte anche in collaborazione con le istituzioni e il mercato. Difatti, i bisogni sociali e le sfide che la società si trova ad affrontare, quali non solo il cambiamento demografico, l’invecchiamento della società, ma anche l’inclusione o l’esclusione sociale (Howaldt et al., 2016), sono alla base dell’innovazione. L’attore pubblico così possiede una funzione e una finalità fondamentali perché non ha esclusivamente un ruolo di distribuzione delle risorse, ma piuttosto di integrazione e di collaborazione all’interno dell’ecosistema innovativo.

In questa prospettiva, quindi, l’innovazione sociale può essere intesa non solo in quanto servizio, o novità, ma anche e soprattutto come una combinazione di diversi attori sociali in grado di creare delle nuove alleanze e delle nuove collaborazioni, al fine di raggiungere un maggiore impatto sociale (Alberio, 2023). Accanto a questa prima dimensione di governance dell’innovazione sociale, se ne affianca una seconda di empowerment. Difatti, questa seconda dimensione riguarda i cambiamenti all’interno delle relazioni sociali, che permettono agli attori sia di soddisfare determinati bisogni, sia di aumentare il proprio livello di partecipazione (soprattutto dei gruppi svantaggiati) (Moulaert et al., 2005). Infine, l’innovazione sociale possiede un’ultima e terza dimensione: la capacità degli individui e dei gruppi di “[a]umentare la [propria] capability socio-politica e l’accesso alle risorse necessarie per rafforzare i diritti alla tutela dei bisogni umani e alla partecipazione” (Moulaert et al., 2005, p. 1976; Nostra Traduzione).

Quindi, sulla base di un’analisi qualitativa – che si sviluppa all’interno di tre aree interne e rurali nazionali – la zona di Forlì (Emilia-Romagna), la zona di Val Bisenzio (Toscana) e la zona di Vulture (Basilicata) – il nostro capitolo tenterà di mettere in evidenza le dinamiche e i processi di innovazione sociale che una varietà di attori locali hanno messo in atto per far fronte alle vulnerabilità e ai bisogni dettati dalla crisi pandemica. Nel capitolo mostriamo, quindi, i diversi tentativi di rispondere alla problematica complessa

dell'invecchiamento (dimensione demografica) nelle aree interne e rurali (dimensione socio-territoriale) in un contesto di emergenza legato alla pandemia (dimensione socio-sanitaria).

## 2. Quadro teorico

Come sottolineato precedentemente, l'innovazione sociale rappresenta un vero e proprio fenomeno sociale che non possiede una natura esclusivamente economica e / o tecnica, ma piuttosto legata alla realtà sociale in cui prende forma e si sviluppa (Cresson e Bangemann, 1995), incarnando una vera e propria azione sociale (Cajaiba-Santana, 2014), che possiede differenti e molteplici dimensioni (Moulaert *et al.*, 2005) in grado di determinarla. Si potrebbe pensare all'innovazione sociale come alla capacità degli individui e dei gruppi sociali di aumentare la propria competenza sociale e politica, accedendo ad una dimensione di *empowerment* (Moulaert *et al.*, 2005).

L'innovazione sociale attinge ad una molteplicità disciplinare e di ambiti: infatti “la ricerca [sull'innovazione sociale] non è mai “solamente scientifica”, ma riguarda sempre le ambizioni di sviluppo umano portate avanti da una varietà di attori sociali e di individui”<sup>2</sup> (Moulaert *et al.*, 2013:14, *Nostra Traduzione*). Dunque, può essere in grado di “mappare ed indagare le dinamiche micro, meso e macro e le loro relazioni reciproche” (Landi, 2015:49), portando l'innovazione sociale ad essere intesa come un'azione comunitaria e conseguentemente un'innovazione di comunità (Seyfang e Smith, 2007) in grado di evolversi attraverso l'intrecciarsi azionario dei differenti gruppi, delle differenti istituzioni e dei singoli attori individuali (Geels e Schot, 2007).

Così le innovazioni sociali producono un cambiamento all'interno delle pratiche, ma anche e soprattutto all'interno delle relazioni e internamente alle istituzioni: l'innovazione sociale porta ad una risoluzione e / o ad un adattamento in grado di rivoluzionare le dinamiche intrinseche alle dimensioni micro, meso e macro e al loro relazionarsi (Landi, 2015); un'azione in grado di perturbare positivamente e/o negativamente il quadro storico-sociale entro il quale le innovazioni sociali agiscono. Si possono verificare così situazioni di perturbazione positiva, ovvero situazioni in cui un'azione viene perpetuata poiché da un punto di vista sociale, economico, politico e/o territoriale vale la pena essere realizzata. Ma, possono attuarsi situazioni di perturbazione negativa: essendo un processo multilivello, l'innovazione sociale potrebbe non essere benefica per la totalità delle singole dimensioni o per la relazione reciproca che intercorre fra queste. Ad esempio, alcuni attori sociali

---

<sup>2</sup> “[social innovation] research is never ‘purely scientific’, but is always about human development ambitions as represented by a diversity of social actors and individual” (Moulaert *et al.*, 2013, p. 14).

appartenenti alla società di riferimento potrebbero non giovare del cambiamento innovativo, oppure da quest'ultimo potrebbero manifestarsi e prendere forma nuove problematiche.

Emerge quindi dalla letteratura come i processi di innovazione sociale siano in un rapporto dialogico con l'intervento del settore pubblico, che porta diversi attori della società non solo a reagire, ma anche a creare ed implementare soluzioni ai problemi sociali e territoriali. Ciò ha portato a guardare alle iniziative e alle soluzioni messe in atto dalla società civile – in seguito al retrocedere del welfare state dovuto alla crisi finanziaria globale e più in generale alle trasformazioni socioeconomiche e ambientali del ciclo postindustriale – come a delle vere e proprie innovazioni sociali (Moulaert *et al.*, 2017). L'intervento e l'azione del settore pubblico, sotto forma principalmente di politiche e di strategie di innovazione, rappresentano un aspetto seppur cruciale, altamente critico: infatti,

una [...] sfida risiede nell'emergere di una nuova generazione di iniziative e di organizzazioni innovative che nascono da alleanze tra attori molto diversi tra loro e che tradizionalmente comunicavano poco, come sindacati, cooperative e altri attori sociali comunitari, aziende private e attori del mondo ambientalista (Lévesque, 2016; 2017). L'ibridazione sta al centro di questi cambiamenti [...]. Sono necessari [così] nuovi modelli di azione [soprattutto pubblica] in grado di fornire agli attori la capacità di trasformare il loro ambiente istituzionale immediato, da un lato, e di cambiare la scala del potere e dell'azione, dall'altro"<sup>3</sup> (Alberio e Klein, 2022, p. 16, *Nostra Traduzione*).

Con interesse all'innovazione sociale in quanto innovazione comunitaria, si comprende come non solo sia fondamentale interrogarsi sul rapporto tra innovazione e risoluzione politica, ma anche come, conseguentemente alla globalizzazione, l'attenzione sia stata posta all'azione politica (Carrosio, 2019) non solamente in quanto attore distributivo di risorse, ma piuttosto in quanto attore integrativo all'interno dell'ecosistema di riferimento. Si tratta di un ecosistema dialogico in cui le sfide e i bisogni sociali devono confrontarsi con la sfera politico-amministrativa della realtà di riferimento così da intendere l'innovazione sociale in quanto interazione di diversi attori che creano nuove alleanze e collaborazioni per un maggiore impatto sociale (Alberio, 2023). Si tratta di dinamiche di sviluppo in grado di mobilitare

---

<sup>3</sup>“One [...] challenge[s] lies in the emergence of a new generation of innovative initiatives and organizations emerge from social arrangements between trade unions, cooperatives and other social community, private and ecological actors (Lévesque, 2016; 2017). Hybridization is at the core of these changes (Alberio & Tremblay, 2014; Alberio & Moralli, 2021). [...]. [In this way] New models of action [especially public action] are necessary to provide actors with the capacity to transform their immediate institutional environment, on the one hand, and to change the scale of power and action, on the other.” (Alberio & Klein, 2022:16).

l'azione collettiva locale, classificando così lo sviluppo come un movimento sociale. [...]. Le comunità non possono raggiungere la giustizia sociale e ambientale adattandosi a strategie imposte loro da poteri esterni [...]. [...] il tutto considerando l'imprevedibilità di eventuali crisi sanitarie e geopolitiche, così come quella della crisi climatica<sup>4</sup> (Alberio e Klein, 2022, p. x-xi, *Nostra Traduzione*).

In tal senso, l'innovazione sociale potrebbe essere definita un insieme di dinamiche e di attori che sono i motori e i promotori del cambiamento dal basso, dal margine (Hess, 2007; Geels, 2004; Seyfang e Smith, 2007; Smith *et al.*, 2010). Da un punto di vista sociale e territoriale, si comprende come le aree ai margini – come le aree interne e rurali italiane oggetto della nostra ricerca – possano incarnare un luogo privilegiato per osservare, studiare e analizzare l'innovazione sociale: si guarda alle aree interne e rurali come a “degli acceleratori di cambiamento, un'infallibile cartina di tornasole per leggere e interpretare le trasformazioni in arrivo” (Camanni, 2017, p. 224-225), che sono essenziali per migliorare l'inclusione socio-territoriale. Questo aspetto porta anche ad una ridefinizione del concetto di territorio stesso così da essere percepito e “rivisto in termini di cooperazione reciproca con molteplici ricadute sociali, politiche e culturali. L'obiettivo risulterebbe quello di creare un contesto in grado di aumentare le risorse comuni necessarie al lavoro di tutti gli attori coinvolti”<sup>5</sup> (Macchioni e Prandini, 2022, p. 364, *Nostra Traduzione*). Dunque, la mobilitazione dei territori risulta estremamente fondamentale per la ricostruzione dei legami sociali e per la creazione di innovazioni sociali, attraverso, ad esempio, la cooperazione oppure delle azioni comunitarie e degli approcci partecipativi (Alberio e Soubirou, 2022).

Rispetto a quanto emerso, quindi, il nostro capitolo tenterà di mettere in evidenza le dinamiche e i processi di innovazione sociale che una varietà di attori locali possono o meno aver messo in atto (a volte anche prima della pandemia) all'interno di un contesto territoriale marginale, quale quello delle aree interne e rurali, per rispondere alle esigenze dettate dalla crisi pandemica. Si cercheranno di comprendere nei paragrafi successivi quali siano le forze e le debolezze dei diversi tentativi messi in atto per rispondere alla problematica dell'invecchiamento nelle aree interne e rurali in una situazione di pandemia. Quindi, si cercherà di evidenziare come queste azioni si possano

---

<sup>4</sup> “Local collective action, thus categorizing development as a social movement. [...]. Communities cannot achieve social and environmental justice by adapting to strategies imposed on them by external powers [...]. [...] all while considering the unpredictability of eventual health and geopolitical crises as well as the climate crisis.” (Alberio & Klein, 2022: x-xi).

<sup>5</sup> “Reviewed in terms of mutual cooperation with multiple social, economic, political and cultural effects. The objective is to create a context capable to increase the common resources necessary for the work of all the actors involved” (Macchioni e Prandini, 2022:364).

inserire all'interno di pratiche che risultavano già consolidate, oppure come si siano sviluppati nuovi modelli innovativi all'interno del sistema di riferimento.

### **3. Metodologia**

La nostra analisi si basa su una ricerca qualitativa condotta in tre zone interne e rurali di alcune regioni italiane: la zona di Forlì (Emilia – Romagna), la zona di Val Bisenzio (Toscana) e la zona di Vulture (Basilicata). L'obiettivo conoscitivo è di identificare e comprendere le dinamiche di marginalizzazione e di esclusione sociale che gli anziani (settant'anni e più) all'interno delle aree interne e rurali di indagine possono aver vissuto durante la pandemia da Covid-19, nonché i possibili effetti socio-territoriali prodotti dalla crisi pandemica sul lavoro e sulle esperienze dei professionisti socio-sanitari (servizi sociali, servizi assistenziali, lavoro di comunità, etc.). Dunque, da un lato, si cercheranno di mostrare le dinamiche locali messe in atto per far fronte ai bisogni sociali, materiali e sanitari degli anziani durante la pandemia mentre, dall'altro, le sfide che ciò comporta in termini di intervento sociale nelle aree interne e rurali.

La popolazione di riferimento è costituita sia da professionisti socio-sanitari (compresi gli attori associativi e comunitari), sia da anziani così da poter tracciare un quadro più completo ed esaustivo possibile. Gli attori sociali sono stati selezionati mediante un campionamento a palla di neve, utile in quanto si tratta sia di un fenomeno particolare e con un'accessibilità ridotta, ma anche di un campo di indagine particolarmente settoriale. Inoltre, sono stati utilizzati come testimoni privilegiati i caregivers degli anziani, che hanno contribuito all'accesso al campo e alla conoscenza dello stesso.

Durante l'indagine è stato utilizzato lo strumento dell'intervista semi-strutturata perché in grado di creare una comunicazione flessibile, delineando delle domande di riferimento che possono essere riadattate in base allo svolgimento dell'interazione con la popolazione di riferimento: “questo modo di condurre l'intervista concede ampia libertà a intervistato e intervistatore, garantendo nello stesso tempo che tutti i temi rilevanti siano discussi e che tutte le informazioni necessarie siano raccolte” (Corbetta, 2015:74-75).

Più nello specifico, sono state condotte 78 interviste semi-strutturate, che sono state svolte sia da remoto, sia in presenza e che hanno visto la partecipazione di 33 professionisti socio-sanitari e 49 anziani. Inoltre, si sono sviluppate due tabelle (una per i professionisti socio-sanitari e una per gli anziani che hanno aderito alla ricerca) all'interno delle quali si specificano alcune variabili rilevanti della popolazione allo studio.

Tab. 1 – Popolazione allo studio: 33 professionisti socio-sanitari<sup>6</sup>

Settore di attività	Area interna e rurale: zona di Forlì (Emilia-Romagna)	Area interna e rurale: zona di Val Bisenzio (Toscana)	Area interna e rurale: zona di Vulture (Basilicata)
Socio-sanitario	3	3	5
Socio-assistenziale	7	6	5
Volontariato	2	1	/
Attività comunale	2	1	/
Totale professionisti	13	10	10

Tab. 2 – Popolazione allo studio: 49 anziani

Genere	Età	Area interna e rurale: zona di Forlì (Emilia-Romagna)	Area interna e rurale: zona di Val Bisenzio (Toscana)	Area interna e rurale: zona di Vulture (Basilicata)
Uomini	70	/	/	/
	71-80	/	5	2
	81+	/	2	5
Donne	70	1	/	/
	71-80	7	6	10
	81+	5	2	4
Totale		13	15	21

Infine, le interviste semi-strutturate (della durata media di circa un’ora) sono state successivamente trascritte e analizzate attraverso l’analisi del contenuto; ogni codice emerso durante la fase di analisi è stato poi ricondotto ad una o più unità concettuali (categorie) attraverso un processo di classificazione. Il processo di analisi del contenuto ha portato all’identificazione di codici e di categorie il più rappresentativi e completi possibili rispetto ai dati emersi. Questo processo ha facilitato l’analisi comparativa tra le diverse aree interne e rurali dell’indagine.

#### 4. La condizione degli anziani tra bisogni preesistenti ed emergenti

All’interno delle aree interne e rurali emergono diverse problematiche che caratterizzano fortemente le popolazioni locali e in particolare alcuni gruppi “vulnerabili” come, ad esempio, gli anziani. Tra queste due risultano emblematiche: “una densità molto bassa, che rende difficile organizzare il sistema di welfare locale” (Carrosio, 2019:101) e “una composizione della popolazione molto sbilanciata, con un’elevata percentuale di persone anziane, che

<sup>6</sup> Il numero dei/le professionisti/e socio-sanitari/e della zona di Forlì è pari a 13: un/a professionista socio-sanitario rientra allo stesso tempo sia nel settore di attività socio-sanitario, sia nel settore di attività di volontariato. Per questo, il numero totale dei professionisti socio-sanitari coinvolti nella ricerca, seppur risultando 14, viene riportato con la totalità di 13.

hanno bisogno di assistenza domiciliare” (*Ibidem*). Difatti, sono territori in cui si possono sviluppare diversi fattori di rischio per la popolazione anziana che li abitano poiché, ad esempio, vi possono essere servizi ridotti e quindi un conseguente rischio di esclusione sociale (Alberio *et al.*, 2022); la mancanza di trasporti oppure di servizi all’interno di queste aree potrebbe avere effetti negativi sulla popolazione anziana – esclusione da servizi, attività e mobilità (Walsh *et al.*, 2018). All’interno dei territori di indagine della ricerca oggetto di questo capitolo si nota come questo aspetto di vulnerabilità sia preesistente all’avvento della pandemia. Difatti, si registra una difficoltà cronica di accesso ai servizi che viene accompagnata anche da una scarsa rete di trasporti:

Non c’è più niente a \*\*\* [nome della zona specifica, *ndr*], non c’è più la banca, la posta è aperta un giorno sì e un giorno no, è una tragedia, ma io vado a \*\*\* [un Comune vicino dove ci sono i vari servizi, *ndr*] (*Anziana 8, 71 – 80 anni, zona di Forlì*).

Dunque, viene evidenziato come nelle diverse realtà di indagine:

Manchi quella rete di servizi specifici per gli anziani. A parte che poi le liste di attesa per gli anziani sono lunghissime [...] manca questa rete di supporto affinché poi l’anziano possa rimanere autonomo, autosufficiente per lungo tempo (*Professionista socio-sanitario 3, settore di attività socio-sanitario, zona di Vulture*).

Lo spopolamento delle aree interne e rurali potrebbe essere dovuto, almeno in parte, alle difficoltà di accesso ai servizi, che garantiscono – insieme all’accesso alle cure – condizioni di vita più favorevoli per la popolazione e, in particolare, per gli anziani (Alberio *et al.*, 2022).

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, durante il periodo pandemico, sono state attuate delle misure specifiche per proteggere gli anziani, che sono stati tra i soggetti più a rischio; misure che però hanno avuto delle ripercussioni molto importanti sull’accesso ai servizi e contatti di base e di conseguenza sul benessere sociale e psicologico degli anziani, portando all’insorgenza di ulteriori problemi con cui si trovano a confrontarsi:

Mi era presa una fissazione di seguire tutte le notizie sui telegiornali, ero quasi diventata fobica [...] mi era presa una forma così, talmente era la paura (*Anziana 11, 71 – 80 anni, zona di Val Bisenzio*).

Anche i professionisti sottolineano, dall’avvento della pandemia, l’aumento di problemi legati alla salute mentale:

Gli attacchi di panico legati agli anziani sono una variabile strana ma sta capitando che gli attacchi di panico [...] ultimamente capitano anche agli anziani [...] questa è una novità che fino a qualche anno fa io non avevo mai raccolto fra gli elementi depositati, qui continuano a arrivare persone in uno stato di salute molto compromessa (*Professionista socio-sanitario 9, settore di attività socio-assistenziale, zona di Forlì*).

Oltre al preesistente problema della marginalità spaziale con conseguenze importanti sull'accesso ai servizi, le cui difficoltà sono però aumentate durante la pandemia, la crisi sanitaria sembra quindi aver reso più visibili le vulnerabilità psicosociali degli anziani.

Emerge a livello individuale e collettivo una consapevolezza della necessità di apportare un rafforzamento dell'offerta psicosociale agli anziani: viene sottolineato all'interno dei contesti di indagine come siano necessari

dei servizi di supporto psicologico allargato [...] uno psicologo di comunità [messo a disposizione, ndr] in grado di affrontare poi questi problemi (*Professionista socio-sanitario 5, settore di attività socio-assistenziale, zona di Forlì*).

Durante la fase pandemica le difficoltà di accesso ai servizi da parte degli anziani hanno creato l'insorgenza di ulteriori problemi e hanno mostrato la necessità di riuscire a fornire servizi utili e necessari agli stessi in grado di rispondere a tali problematiche. In primo luogo, all'interno dei territori di indagine, viene evidenziato come sia stato necessario, per far fronte all'isolamento aggravato dalla pandemia, mettere in campo un servizio di consegne a domicilio; servizio che ha reso possibile la consegna di beni di prima necessità agli anziani. Ad esempio, sono stati consegnati farmaci e dispositivi quali mascherine e beni alimentari oltre all'implementazione di nuovi servizi di trasporto per visite mediche, vista l'impossibilità per i familiari e per le reti di prossimità di muoversi agilmente sul territorio a causa delle restrizioni sociosanitarie:

Con l'arrivo della pandemia ci siamo dovuti far carico di un aumento esponenziale di richieste d'aiuto, in special modo riguardo al servizio di consegna di spesa e farmaci a persone non autosufficienti [...] agli anziani (*Professionista socio-sanitario 4, attività di volontariato, zona di Val Bisenzio*).

È utile anche notare come la domiciliazione dei servizi sia un elemento che non riguarda solamente il pubblico e i servizi sociosanitari, ma anche il settore privato e del commercio. Questa era una tendenza già emergente nei contesti urbani, dove le grandi catene di supermercati si sono attrezzate già da una decina di anni per offrire questo tipo di servizi a pagamento, ma nelle aree interne e rurali sono lentamente andati in disuso. La pandemia ha

riportato in auge, secondo quanto emerge dalla nostra indagine, alcuni rapporti e pratiche di prossimità.

[...] tutti gli over 70 che non potevano uscire per fare la spesa telefonavano alla fruttivendola [...] ci portavano la spesa a casa [...] la fruttivendola è rimasta che tutt'ora la chiami e viene [...] per telefono, mandi un'e-mail, lei legge oppure la chiami, li prepara e te li porta (*Anziana 8, 71 – 80 anni, zona di Vulture*).

Occorre inoltre sottolineare come le aree interne e rurali, al contrario delle città, che sono dei luoghi centrali e vicini ai servizi, possano essere percepite come dei territori caratterizzati da vuoti silenziosi (Barbera, 2015), come ad esempio quello digitale. Difatti, all'interno delle aree interne e rurali si può sperimentare una condizione di divario digitale. Però, all'interno dei territori studiati, si evidenzia come per riuscire a superare le varie difficoltà insorte durante la pandemia (appunto la necessità della distanza e dell'isolamento sociale) si siano utilizzati dispositivi alternativi per continuare a monitorare le condizioni degli anziani, sia da un punto di vista sociale che sanitario, all'interno di queste aree:

Il primo lockdown [...] se lo dovessi riassumere in una parola direi telefono. Io ho anche un numero fisso quindi...le telefonate c'erano, perché [gli anziani, ndr] avevano bisogno di dire due parole visto che erano in casa da soli. E la parola chiave è stata telefono in quei momenti (*Professionista socio-sanitario 4, attività di volontariato, zona di Forlì*).

Tuttavia, l'utilizzo di dispositivi tecnologici potrebbe causare una maggiore esclusione sociale degli anziani che si trovano a dialogare con strumenti che non conoscono e che possono rendere le richieste e gli accessi ai servizi ancora più difficoltosi. Il supporto all'uso della tecnologia durante il periodo pandemico è stato fondamentale all'interno dei territori di indagine poiché ha reso possibile l'accesso ad alcuni servizi e al contenimento dell'esclusione sociale con cui gli anziani potevano confrontarsi. Difatti, le relazioni ed i legami sociali che circondano la popolazione anziana sono stati riconfigurati durante il periodo pandemico: nonostante il venir meno dei contatti fisici e delle attività comunitarie in presenza, i legami tra pari e con il proprio nucleo familiare vengono mantenuti grazie all'uso della tecnologia, che ha aiutato a combattere – sotto questo punto di vista – l'isolamento e la solitudine, oltre che a mantenere un senso di appartenenza (Wang *et al.*, 2022).

Come osserveremo nel prossimo paragrafo, questa necessità ha appesantito e complicato però i compiti e le pratiche professionali degli operatori, oltre che delle famiglie e naturalmente degli anziani stessi:

Sto pensando alle mille telefonate quando abbiamo dovuto chiudere tutto per ridurre i contagi e ci siamo dovuti inventare nuove modalità di stare vicino alle persone [...] la gente ci contattava per qualsiasi cosa, quindi, per avere informazioni di chi faceva consegne a domicilio, di chi era disponibile della protezione civile a portare farmaci e così via; ogni giorno c'era un nuovo tipo di organizzazione (*Professionista socio-sanitario 9, settore di attività socio-assistenziale, zona di Forlì*).

E proseguendo, si sottolinea come lo strumento telefonico, seppur nella sua banalità, sia stato un'innovazione nelle pratiche degli operatori:

Quello telefonico è stato anche per noi [uno strumento utile, ndr], contattavamo sempre gli anziani a livello telefonico (*Professionista socio-sanitario 3, settore di attività socio-assistenziale, zona di Forlì*).

Difatti, la pandemia potrebbe esser concepita e vista come un acceleratore della dematerializzazione delle relazioni sociali (Wang *et al.*, 2022), che però può aiutare, ad esempio, il lavoro delle organizzazioni. Infatti, interrogare il sostegno e le risorse che vengono – o meno – offerte a livello locale (Pihet e Viriot-Durandal, 2009) dalle autorità e dalle istituzioni diventa importante, soprattutto successivamente alla crisi pandemica.

Nonostante si tratti di micro-innovazioni che, come vedremo più nel dettaglio nel prossimo paragrafo, riguardano l'organizzazione (individuale e collettiva) dell'intervento sociale da parte degli attori pubblici (Asl, medici, etc.) associativi e famiglie, quel che risulta interessante porre in evidenza è che anche nelle aree interne e rurali possono emergere innovazioni nonostante esse siano tradizionalmente associate alla dimensione urbana. Infatti: “affiancare le espressioni «innovazione» e «aree interne» sembra quasi un paradosso. [...] l'innovazione, è legata al dinamismo urbano [...]. Le altre, le aree interne, sono il luogo del passato, caratterizzato dal *deficit* di sviluppo, sempre in «ritardo» di modernità” (Lucatelli *et al.*, 2019:750).

## **5. Riorganizzazione del lavoro e dell'intervento sociale: verso dei sistemi di innovazione socio-territoriale?**

Come evidenziato nei precedenti paragrafi, l'innovazione sociale può essere interpretata in quanto “un insieme di azioni che danno vita a “innovazioni relazionali” per una nuova e più efficace interazione tra settore pubblico, grandi imprese e società civile in modo da essere capaci di offrire nuove e concrete risposte a bisogni sociali emergenti” (Flora, 2018:13). Difatti, le innovazioni sociali possono essere orientate positivamente da una società civile attiva e da individui ispirati da ideali di bene comune (Alberio, 2023), ma possono essere limitate da molteplici fattori: modelli di

finanziamento deboli, oppure dall'ostilità al cambiamento oltre che dalla mancata condivisione di comunicazione e di conoscenze (Howaldt *et al.*, 2016).

Dunque, ci siamo interrogati – in un'ottica di innovazione sociale – all'interno dei territori di indagine, sulle soluzioni che sono state messe in atto per riuscire a far fronte all'insorgenza di nuovi problemi e all'affermazione di vecchi; bisogni che possono essere soddisfatti attraverso una governance capace di generare comunità e coesione sociale (Messina, 2019). L'avvento della crisi pandemica ha reso necessaria una riorganizzazione del lavoro e dell'intervento sociale all'interno delle aree interne e rurali. Si nota come la riorganizzazione del lavoro si sia concentrata principalmente su diversi aspetti. Infatti, viene messo in evidenza durante l'indagine come si siano affermate delle nuove pratiche e delle nuove modalità di azione che sono rimaste anche nelle fasi meno acute della pandemia:

Stiamo continuando a lavorare in questo modo [telefonicamente, *ndr*] che ci permette di contattare molte più persone in degli orari più elastici, io ho fatto un colloquio ieri sera alle sei e un quarto di sera in macchina mentre andavo a casa [...] socialmente abbiamo cercato di tenere duro in tutto quello che avevamo e anche con la tecnologia [...] che mi ha permesso di fare delle cose (*Professionista socio-sanitario 9, settore di attività socio-assistenziale, zona di Forlì*).

Allo stesso tempo, sottolineiamo che la natura di questa riorganizzazione del lavoro può anche essere una criticità per l'intervento socio-territoriale:

Questa pandemia ci ha insegnato che ci sono modi diversi di lavorare, che possono essere altrettanto efficienti, ma non so quanto siano efficaci per la nostra professione, che si distingue per il suo aspetto sociale (*Professionista socio-sanitario 11, settore di attività socio-assistenziale, zona di Forlì*).

Inoltre, è importante sottolineare come l'innovazione sociale possa essere compresa ed interpretata in quanto un processo ecosistemico in cui interagiscono molti aspetti e molti contesti di sviluppo (Alberio, 2023). L'approccio ecosistemico dell'innovazione sociale porta quest'ultima ad essere intesa come interazione di più sottoinsiemi che dialogano e collaborano fra loro. Wallin (2010) include fra questi la società civile che riesce a modificare in una prospettiva bottom-up nuovi ecosistemi (Sgargli, 2014). Si tratta, quindi, di una sinergia di attori che collaborano fra di loro. All'interno dei territori studiati, viene messo in evidenza l'importanza della "rete":

Abbiamo veramente delle sinergie che abbiamo messo in campo in tante situazioni, non solo a livello pandemico [...] noi abbiamo [...] piena autonomia. L'unica cosa è che noi ci avvaliamo delle Linee Guida che il Nazionale ci

manda su come approcciare, affrontare certi problemi, ma poi comunque vengono tutti contestualizzati e calati nella realtà del nostro territorio (*Professionista socio-sanitario 1, settore di attività socio-assistenziale, zona di Vulture*).

Più nel dettaglio, infatti, le aree interne e rurali sono investite sin dal XX secolo da processi di abbandono, di spopolamento e di crisi del tessuto economico (Osti, 2016) e per riuscire a far fronte a questi fenomeni sono fondamentali pratiche eco-situate, ovvero in grado di tenere insieme sia la produzione delle merci, sia l'erogazione dei servizi (Farinella e Podda, 2020). In questo processo, quindi, seppur si riscontrino sempre minori disposizioni economiche e sociali per la progettazione dei servizi, si comprende come la prossimità di rete e il ruolo dell'attore pubblico siano cruciali per la riuscita della stessa (Ascoli e Pavolini, 2012; Andreotti e Mingione, 2016).

Come evidenziato all'interno della letteratura, si è riscontrato però un passaggio dal welfare state di stampo gerarchico, paternalista e assistenziale a un welfare di rete in grado di generare coesione sociale. All'interno dei territori studiati, si sottolinea come vi sia una vera e propria "sinergia di tutte le realtà presenti, veramente c'è stata una collaborazione di amministratori" (*Professionista socio-sanitario 2, assistente sociale, zona di Vulture*). Quindi, viene evidenziato come vi sia un rapporto a livello locale fra le varie amministrazioni:

Abbiamo la fortuna di avere ottime relazioni con le amministrazioni e con le altre associazioni, quindi per adesso qualsiasi richiesta di realizzazione di iniziative, appena inoltrata la richiesta al Comune, vengono sempre realizzate senza problemi (*Professionista socio-sanitario 4, attività di volontariato, zona di Val Bisenzio*).

All'interno della realtà di indagine, si nota come associazioni e istituzioni del territorio – che vengono formate anche da un'alta percentuale di attori sociali volontari anziani (settant'anni e più) – intervengono a sostegno degli anziani facendo rete anche con altre realtà del territorio. Difatti, l'affermarsi di queste reti di prossimità viene reso possibile dalla presenza di attori sociali che sono radicati nel territorio e che sono così capaci di dialogare tra i diversi stakeholders (Barbera e Parisi, 2019). All'interno della realtà di indagine si mette in evidenza come:

Noi siamo stati un po' assieme con la [...] Misericordia di \*\*\* [nome dell'area specifica, ndr] [...] erano d'accordo con noi, [...] "in caso che noi non abbiamo tempo andate voi" e noi la stessa cosa (*Professionista socio-sanitario 4, settore di attività socio-assistenziale, zona di Vulture*).

Questo sistema sinergico, presente all'interno dei territori studiati, però, risulta esser stato incentivato dalla crisi pandemica. Difatti, seppur

l'irrompere di una crisi possa risultare un processo lungo e caratterizzato da forti tensioni, movimenti e contro-movimenti (Carrosio, 2019), porta necessariamente ad una perturbazione della società di riferimento positiva e / o negativa. All'interno delle realtà di indagine, si nota come:

La pandemia [...] ci ha aiutato, cioè, nel senso che noi abbiamo iniziato con la modalità delle riunioni online e questo ci permette di essere molto più rapidi [...] si fa un doodle su Google ed entro quattro giorni riusciamo a trovare quella mezz'ora, tre quarti d'ora online tutti insieme per poterci parlare, per affrontare magari un problema che è emerso (*Professionista socio-sanitario 11, settore di attività socio-assistenziale, zona di Forlì*).

Questa prossimità di rete, seppur preesistente all'interno dei territori studiati anche prima del periodo pandemico, va ad incrementarsi all'interno delle realtà di riferimento successivamente alla pandemia:

Allora c'era già prima [del periodo pandemico, ndr] e poi è stato rafforzato attraverso sia l'Asl, che i medici di base e i servizi locali comunali che tenevano le fila, cioè, sapevano di chi e quale anziano, quale famiglia avesse bisogno e dava il recapito alla Croce Rossa oppure la Croce Rossa attivava e contattava queste famiglie tramite i servizi sociali (*Professionista socio-sanitario 8, settore di attività socio-sanitaria e attività di volontariato, zona di Forlì*).

Si comprende quindi come le politiche sociali possano essere percepite "come "beni collettivi per lo sviluppo", [che] incidono infatti direttamente sulla qualità di vita di un contesto [...]. D'altro canto, questa metamorfosi richiede, inevitabilmente, un cambiamento anche dei modelli organizzativi e culturali [...], a cominciare da quelli della Pubblica Amministrazione" (Messina, 2019:10). Questo aspetto risulta emergere maggiormente all'interno di uno dei territori analizzati. Difatti, a seguito della crisi pandemica all'interno del territorio si è verificato un cambiamento amministrativo che ha modificato la gestione dei servizi, ridefinendone di nuovi:

Abbiamo cambiato amministrazione e quindi vediamo fino a quanto spazio ci lasciano per progettare [...] già una cosa buona è che arriva una nuova collega [...] e stiamo ragionando di potenziare quanto più possiamo il servizio domiciliare perché questo sta funzionando tanto e questo sarà il nostro obiettivo, cioè di mantenere di nuovo le persone nel proprio spazio di vita (*Professionista socio-sanitario 9, settore di attività socio-assistenziale, zona di Forlì*).

E successivamente aggiunge:

Ultimamente abbiamo aperto un progetto nuovo, [...] si chiama operatore di territorio, quindi, se io ho una sensazione o il bisogno di andare a controllare la persona che abita da sola, ho un elenco [...] stiamo facendo una mappatura delle persone più fragili nel territorio per non dimenticarci di nessuno (*Professionista socio-sanitario 9, settore di attività socio-assistenziale, zona di Forlì*).

Inoltre, pare opportuno sottolineare anche come le innovazioni sociali possano essere definite anche in quanto “introduttori” di nuove relazioni sociali che rendono le innovazioni sociali stesse essenzialmente relazionali (Alberio, 2023). All’interno della realtà di indagine si nota come siano state fondamentali le relazioni non solo amministrative, ma anche con gli attori sociali della realtà di riferimento. All’interno di uno dei territori di indagine, viene messo in evidenza questo aspetto relativamente alla riorganizzazione del lavoro, che è stata resa possibile grazie ad una solida costellazione di relazioni (Alberio, 2023) familiari e di vicinato che si sono mosse durante il periodo pandemico:

Quindi [...] oltre alla collaborazione con i servizi sociali, abbiamo un ottimo rapporto con il farmacista e con il medico di base. [...] ma anche con le Forze dell’Ordine [...] magari qualcuno dice che sente un rumore...noi con molta discrezione cerchiamo di dargli una mano anche in questo (*Professionista socio-sanitario 1, settore di attività socio-assistenziale, zona di Vulture*).

In conclusione, come visto all’interno di questo paragrafo, l’innovazione sociale necessita di essere interpretata come una combinazione di diversi attori, che creano nuove alleanze e collaborazioni in grado di inserirsi all’interno di pratiche che hanno sviluppato nuovi modelli innovativi del sistema di riferimento in grado di rispondere sia a vecchi, sia a nuovi bisogni.

## 6. Conclusioni

Come emerso in precedenza e all’interno della letteratura, si sottolinea come l’innovazione sociale possa essere interpretata come una vera e propria azione sociale capace di produrre e di inserire all’interno del territorio nuove forme e modalità di progettazione in grado di cambiare in meglio la condizione esistente. A seguito dell’emergere di quelli che sono i bisogni degli anziani che vivono (nel)le aree interne e rurali, durante l’indagine è stato importante interrogarsi sulle misure che sono state messe in atto per far fronte all’insorgere di nuovi problemi e all’affermarsi di vecchi e soprattutto comprendere se e come quest’ultime possono essere forme di innovazione sociale.

A questo proposito, si è messo in evidenza come all’interno dei territori indagati abbiano dialogato durante il periodo pandemico problemi sia

preesistenti che emergenti, cercando di comprendere se e quali nuovi modelli di intervento siano stati sviluppati durante il periodo pandemico e come possano essere interpretati e letti in quanto innovazione sociale e quali elementi possono restare ed influenzare le future modalità di intervento sociosanitario. Guardando all'esperienza della popolazione anziana soprattutto perché

il processo di invecchiamento riguarda, a livello micro, gli individui e le famiglie, e a livello macro le popolazioni e [...] tutte le sottopopolazioni, intese tanto come gruppi particolari di popolazione, quanto come popolazioni di singole unità territoriali [...]. Le conseguenze del processo di invecchiamento sono le più varie e coinvolgono tutti gli aspetti della popolazione, della società e dell'economia (Golini, 2005:351-352).

Difatti,

gli anziani [...] costituiscono [...] la categoria sociale più problematica e allo stesso tempo [...] la più grande risorsa che le istituzioni dovranno gestire dal punto di vista delle politiche pubbliche [...]. Da un lato l'espansione delle spese per i servizi sanitari e i costi sociali da dedicare alla cura e all'assistenza, dall'altro il lavoro [...] costituiscono i piatti di una bilancia che dovrà essere calibrata con estrema attenzione, al fine di garantire gli equilibri sociali (Sarti, 2008, p. 7).

In conclusione, le pratiche promosse all'interno dei territori oggetto dell'analisi – in alcuni casi, preesistenti al periodo pandemico e in altri, implementate a seguito di quest'ultimo – provengano dalla società civile locale (rapporti fra amministrazioni e associazioni territoriali, partecipazione delle famiglie dei senior e del vicinato, etc.) “come una risposta spontanea al costante arretramento del pubblico nella gestione dei sistemi di welfare in particolare nelle zone più rurali e remote” (Farinella e Podda, 2020:12). Si tratta di pratiche che hanno una progettualità così precaria e che pone nelle mani degli attori politici ed istituzionali il compito e l'urgenza di progettare non solo una visione unitaria, ma anche prospettica di sviluppo rurale (Barca *et al.*, 2014).

## **Bibliografia di riferimento**

- Alberio M., Sousa J. (2020), *The Resilient and Innovative Spirit of the Nonprofit and Social Economy Sector*, «Anserj: Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research», 11(2):3-7.
- Alberio M., Klein J.-L. (2022), *Multi-actor and participative socio-territorial development: Toward a new model of intervention?*, «The Journal of Rural and Community Development», 17(2), 1-23.

- Alberio M., Klein J.-L. (2022), *Editorial. Socio-territorial innovation and innovative development models: The challenges of social and environmental justice*, «The Journal of Rural and Community Development», 17(2), viii-xiv.
- Alberio M., Labarchède M., Mbaye M.S. (2022), *Les territoires ruraux de l'est du Québec à l'épreuve de la Covid19. Marginalisation et exclusion sociales des personnes âgées?*, «Revue Crises et Société», 1(2022). <https://www.crisetsociete.com>
- Alberio M., Soubirou M. (2022), *How can a cooperative-based organization of indigenous fisheries foster the resilience to global changes? Lessons learned by coastal communities in eastern Québec*, «Environmental Policy and Governance», 32(6):546-559.
- Alberio M. (2023), “L’innovazione sociale tra iniziative “dal basso” e politiche sociali. Qualche riflessione critica su un concetto spesso (ab)usato”, in Golino C., Martelli A. (a cura di) (2023), *Un modello sociale europeo? Itinerari dei diritti di welfare tra dimensione europea e nazionale*, FrancoAngeli, Milano.
- Andreotti A., Mingione E. (2014), *Local welfare systems in Europe and the economic crisis*, «European Urban and Regional Studies», 23(3):1-15.
- Ascoli U., Pavolini E. (2012), *Ombre rosse. Il sistema di welfare italiano dopo venti anni di riforme*, «Stato e Mercato», 96(3):521-542.
- Barbera F. (2015), “Il terzo stato dei territori: riflessioni a margine di un progetto di policy”, in Meloni B. (2015) (a cura di), *Aree interne e progetti d’area*, Rosenberg e Sellier, Torino, 36-54.
- Barbera F., Parisi T. (2019), *Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell’Italia che cambia*, il Mulino, Milano.
- Barca F., Casavola P., Lucatelli S. (a cura di) (2014), *A Strategy for Inner Areas in Italy: Definition, Objectives, Tools and Governance*, Materiali Uval N. 31.
- Bernardoni A. (2020), *Ripensare il welfare dopo la pandemia. Il possibile ruolo delle imprese sociali*, «Impresa Sociale», 4:3-9.
- Cajaiba-Santana G. (2014), *Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework*, «Technological Forecasting and Social Change», 82:42-51.
- Camanni E. (2017), *Alpi ribelli. Storie di montagna, resistenza e utopia*, Laterza, Roma-Bari.
- Carrosio G. (2019), *I margini al centro. L’Italia delle aree interne tra fragilità e innovazione*, Donzelli, Roma.
- Cresson E., Bangemann M. (1995), *Green Paper on Innovation*, European Commission. Document drawn up on the basis of COM(95) 688 final, Bulletin of the European Union Supplement 5/95.
- Corbetta P. (2015), *La ricerca sociale: metodologie e tecniche III. Le tecniche qualitative*, il Mulino, Bologna.
- Farinella D., Podda A. (2020), *Nota introduttiva, Sociologia urbana e rurale*, XLII(123):7-13.
- Flora F. (2018), “Prefazione”, in Caroli M.G. (a cura di), *L’innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CeRISS sull’innovazione sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Geels F.W. (2004), *From Sectoral systems of Innovation to Social-technical Systems: Insights about Dynamics and Change From Sociology and Institutional Theory*, «Research Policy», 33:897-920.

- Geels F. W., Schot J. (2007), *Typology of sociotechnical transitions pathways*, «Research Policy», 36:399-417.
- Golini A. (2005), *L'invecchiamento della popolazione: un fenomeno che pone interrogativi complessi*, «Tendenze nuove», 3(maggio-giugno): 351-360.
- Hess D.J. (2007), *Alternative Pathways in Science and Industry: Activism, Innovation and the Environment in an Era of Globalization*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Howaldt J., Kaletka C., Schröder A., Rehfeld D., Terstriep J. (2016), *Mapping the world of social innovation. Key Results of a Comparative Analysis of 1.005 Social Innovation Initiatives at a Glance*, Social Innovation: Driving Force of Social Change.
- Landi A. (2015), *Una società low-carbon in costruzione. Elementi di teoria e pratiche della transizione sostenibile*, FrancoAngeli, Milano.
- Lévesque B. (2013), “Social innovation in governance and public management systems: toward a new paradigm?”, in Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (2013) (a cura di), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar, Cheltenham, 25-39.
- Lucatelli S., Monaco F., Tantillo F. (2019), *La Strategia delle aree interne al servizio di un nuovo modello di sviluppo locale per l'Italia*, «Rivista economica del Mezzogiorno», a. XXXIII, 3-4(settembre-dicembre):739-771.
- Macchioni E., Prandini R. (2022), *Elderly Care During the Pandemic and Its Future Transformation*, «Italian Sociological Review», 12:347-367.
- Messina P. (2020), *Innovazione sociale e nuovo welfare territoriale. Introduzione al tema monografico*, «Economia e Società Regionale», XXXVII(2):9-14.
- Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E., Gonzalez S. (2005), *Towards Alternative Model(s) of Local Innovation*, «Urban Studies», 42(11):1969-1990.
- Moulaert F., MacCallum D., Hillier J. (2013), “Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice”, in Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (2013) (a cura di), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar, Cheltenham, 13-24.
- Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (2013), “General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice”, in Moulaert, F., MacCallum, D. and Hamdouch, A. (a cura di), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar, Cheltenham, 1-6.
- Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D., Leubolt B. (2017), *Social Innovation as a Trigger for Transformations: The Role of Research*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo.
- Osti G. (2016) (a cura di), *Ricche di natura, povere di servizi. Il welfare sbilanciato delle aree rurali fragili europee*, «Culture della sostenibilità», IX(17).
- Pihet C., Viriot-Durandal J-P. (2009), *Migrations et communautarisation territoriale des personnes âgées aux États-Unis*, «Retraite et société», 59, 3: 139-161. <https://doi.org/10.3917/rs.059.0139>.

- Plachesi R., Alberio M. (2024), *Le emozioni nel lavoro o il lavoro delle emozioni? Un'analisi sul ruolo delle emozioni nelle pratiche professionali in ambito ospedaliero*, «Salute e Società», 2/2024, in corso di pubblicazione.
- Prandini R., Ganugi G. (2022), *Citizens' Networks and Civic Responsibility Chains for a Communitarian Response to the Post-pandemic Vulnerabilities*, «Studi di Sociologia», 1:51-63.
- Seyfang G., Smith A. (2007), *Grassroots Innovations for Sustainable Development: towards a new research and policy agenda*, «Environmental Politics», 16:584-603.
- Sgargli F. (2014), "Preface", in Sgargli F. (2014) (a cura di), *Enabling Social Innovation: Ecosystems for Community-led Territorial Development*, Fondazione Giacomo Brodolini, Rome, 7-11.
- Smith A., Voß J. P., Grin J. (2010), *Innovation Studies And Sustainability Transitions The allure of the multi-level perspective and its challenges*, «Research Policy», 39:435-448.
- Spina E., Vicarelli G. (2021), *Verso un nuovo professionalismo medico*, «Salute e Società», XX, 1/2021: 55-71. DOI: 10.3280/SES2021-001005.
- Tognetti Bordogna M. (a cura di) (2007), *I grandi anziani tra definizione e salute*, FrancoAngeli, Milano.
- Wallerstein I. (2016), *Comprendere il mondo. Introduzione all'analisi dei sistemi-mondo*, Asterios, Trieste.
- Wallin S. (2010), *The co-evolution in local development – From the triple to the quadruple helix model*, Triple Helix VIII, Madrid.
- Walsh K., Scharf T., Keating N. (2018), *Social exclusion of older persons: a scoping review and conceptual framework*, «Eur J Aging», 16, 1: 129. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5550622/>.
- Wang S., Schwartz B., Lui T. (2022), *Liens sociaux au temps de la Covid-19: les personnes âgées chinoises à Paris*, «Gérontologie et société», 44, 168: 143-160. DOI: 10.3917/gsl.pr1.0003.

## *10. Ecosistemi per l'incubazione inclusiva*

di *Chiara Davalli, Kristian Mancinone e Marina Sarli*

### **1. Introduzione**

Il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali è la strategia che l'Europa si è data per far fronte alla necessità di sviluppare condizioni di lavoro giuste ed eque per tutti i lavoratori; i 20 principi del Piano di Azione sono priorità necessarie da tenere in considerazione per quegli imprenditori che vogliono risolvere le sfide sociali del nostro tempo. In aggiunta, questi principi permettono di lavorare sulla creazione di condizioni di lavoro che permettano un incremento della produttività e del benessere aziendale nello stesso tempo. Il Pilastro e i 20 principi indicano le condizioni entro le quali la transizione digitale e verde possono muoversi per raggiungere risultati che incorporino la dimensione sociale e di equità all'interno delle strategie di sostenibilità delle imprese, col fine di arricchire e migliorare la forza lavoro e abilitare partenariati territoriali per la prosperità. Inoltre, questa strategia sottolinea l'importanza per gli imprenditori di essere a conoscenza degli impatti che generano a livello territoriale e la necessità di approcci ecosistemici per fronteggiare le crisi multidimensionali del nostro tempo.

La dimensione ecosistemica diventa centrale nel supporto della creazione di impresa e della sua crescita. L'Agenda Europea per le Competenze sottolinea il ruolo degli ecosistemi regionali nel supportare lo sviluppo delle competenze per facilitare la “doppia” transizione e superare la crisi nei mercati del lavoro in modo tale da “non lasciare indietro nessuno ed avere una transizione realmente sostenibile”. Il Piano di Azione Europeo per l'Economia Sociale (European Commission, 2021) riconosce l'importanza che incubatori e acceleratori (Business Support Organizations - BSOs) hanno nel supportare le organizzazioni dell'economia sociale.

Nel solco di questo riconoscimento, è stato chiesto anche agli Stati Membri di lavorare affinché queste organizzazioni siano in grado di strutturare servizi dedicati all'Economia Sociale anche tramite programmi di innovazione sociale. Il Percorso di Transizione per l'ecosistema industriale dell'economia sociale e di prossimità sottolinea come sia necessario accrescere la conoscenza e l'importanza del lavoro e dell'impatto generato dai

modelli di business a impatto sociale; anche nel mondo delle imprese “mainstream” la necessità di sviluppare partenariati a impatto sociale è crescente, e il ruolo degli incubatori, acceleratori, parchi tecnologici e scientifici e agenzie di sviluppo locale a supporto dell’imprenditoria (camere di commercio e altre agenzie dedicate) è sempre più rilevante. Queste strutture, oltre a fornire servizi dedicati allo sviluppo di impresa, alla dimensione finanziaria, al networking, sono chiamati sempre più spesso a strutturare servizi e progetti legati alla sostenibilità ambientale e sociale oltre che economica. Inoltre, hanno un ruolo sempre più rilevante nel connettere la dimensione micro delle imprese alla dimensione macro delle politiche, operando a livello meso come orchestratori di ecosistemi di innovazione con il fine di aiutare il policy maker a strutturare politiche e strumenti attuativi più adatti alla creazione di impresa a impatto sociale.

Queste organizzazioni sono in prima linea nell’identificare soluzioni per risolvere sfide sociali e ambientali, attraverso processi di scouting e open innovation che vengono indirizzati al territorio tramite call aperte, programmi di incubazione e accelerazione, partenariati con fondazioni e istituzioni finanziarie, enti locali o grandi imprese; l’innovazione sociale e l’integrità sono due elementi chiave nella prossima generazione di organizzazioni a supporto della creazione di impresa a impatto sociale. La nuova generazione di imprenditori che si presenta a queste organizzazioni risulta fortemente motivata a generare un impatto sociale e ambientale; allo stesso tempo i mercati finanziari hanno avviato una transizione verso investimenti sostenibili o guidati da criteri ESG o di impatto sociale, attivando anche strumenti di valutazione nella strutturazione del loro portafoglio.

Questa è un’altra area di competenza che le organizzazioni a supporto della creazione di impresa devono sviluppare per poter sostenere le nuove idee verso strumenti finanziari, fondi di investimento e altri strumenti di supporto alla crescita dell’idea imprenditoriale.

Infine, e questo vale particolarmente per le organizzazioni che si muovono nel contesto dei fondi pubblici (incubatori e acceleratori finanziati da fondi pubblici o che hanno programmi sostenuti da fondi pubblici), c’è una sempre maggiore esigenza di trasparenza e valutazione di impatto dei fondi che sostengono le loro attività, in modo tale da valorizzare le ricadute che questi generano non solo in termini di profitto, ma anche di nuova occupazione, benessere territoriale e capacità di sviluppo di ecosistemi ad impatto sociale.

In un mondo in cui i modelli economici stanno rapidamente evolvendo verso la sostenibilità integrale (si pensi ai modelli Doughnut Economy, Economy of Common Good, Benefit Corporations, Frugal Innovation, ecc.) i modelli di sostegno alla creazione di impresa definiti “mainstream” devono adattarsi ai cambiamenti in maniera rapida. Temi quali il diversity management, la corporate social innovation, la valutazione di impatto sociale, la prosperità sostenibile e la felicità devono essere al centro dello sviluppo di

programmi a supporto della creazione di impresa, al fine di tradursi in capacità di attrarre i migliori talenti, ingaggiare i consumatori e adottare un approccio orientato all'impatto più che al profitto. Questo ovviamente tenendo conto delle competenze di base che un imprenditore deve sviluppare all'interno di questi programmi: project, product e service management, gestione di impresa, gestione degli strumenti finanziari, gestione risorse umane, marketing e comunicazione, business planning, etc...

Il presente capitolo vuole introdurre il tema delle organizzazioni a supporto dell'imprenditoria a impatto sociale da una prospettiva pratica di programmi, percorsi e servizi sviluppati da diverse organizzazioni a livello europeo, prendendo spunto dalle buone pratiche delle reti EBN (European Business & Innovation Centre Network) e Impact Hub Network.

Non è casuale che le due reti siano state impegnate negli ultimi anni in una serie di progetti europei che, a differenza di molte azioni finanziate, non hanno come obiettivo primario il supporto diretto agli imprenditori appartenenti a categorie sociali svantaggiate, ma piuttosto il rafforzamento delle Organizzazioni di Sostegno all'impresa. In questa ottica si collocano ad esempio, i progetti *LIAISE - Better Incubation: Innovation Ecosystems for Social Change* e *MIG.EN.CUBE - fostering MIGrant ENtrepreneurship inCUBation in Europe*, finanziati dalla Commissione Europea per sviluppare non solo le competenze di chi fornisce supporto all'impresa, ma anche per accompagnarli in un percorso di confronto a livello europeo al fine di aumentare il loro interesse e impegno concreto nel lavoro di supporto all'impresa inclusiva.

## 2. Pratiche e processi di incubazione inclusiva

### 2.1. LIAISE - Linking Incubation Actors for Inclusive and Social Entrepreneurship<sup>1</sup>

Il progetto pilota *LIAISE - Linking Incubation Actors for Inclusive and Social Entrepreneurship*, poi rinominato *Better Incubation* (buona pratica europea nel contesto dei servizi di supporto alla creazione di impresa a impatto sociale), finanziato da fondi Europei *Employment and Social Innovation-EASI*, è stato strutturato e implementato da tre organizzazioni leader a livello europeo sui temi dell'incubazione inclusiva: EBN (*European Business and Innovation Centre Network*), *Impact Hub Network* e EVPA (*European Venture Philanthropy Association*). Nel 2021 e 2022, il progetto ha permesso alle *Business Support Organizations* (BSOs) coinvolte di lavorare su programmi di supporto dedicati a 5 categorie di soggetti con diverse necessità in relazione a processi di creazione di impresa: donne, giovani, migranti e rifugiati, persone anziane, persone con disabilità.

L'obiettivo finale di questo progetto è stato quello di ispirare un cambiamento ecosistemico nel sistema europeo delle BSOs al fine di portare i servizi di supporto alla creazione e al consolidamento di impresa il più vicino possibile ai bisogni dei cittadini offrendo percorsi di incubazione a soggetti cosiddetti vulnerabili o usciti dal mercato del lavoro, per permettere loro un'ulteriore crescita personale e professionale tramite lo sviluppo di competenze imprenditoriali (Carvalho *et al.*, 2022).

Per raggiungere questo obiettivo, le BSOs sono chiamate ad agire in modo sinergico con il più ampio ecosistema imprenditoriale; nessun incubatore o

---

<sup>1</sup> I riferimenti ai documenti da cui è stato rielaborato questo paragrafo si possono trovare ai seguenti link:

- LIAISE – Linking Incubation Actors for Inclusive and Social Entrepreneurship, Better Incubation: Collection of Best Practices in Inclusive Entrepreneurship Support Programmes, Brussels, 2022 [https://betterincubation.eu/2021/wp-content/uploads/2021/11/Collection-of-Best-Practices-in-Inclusive-Entrepreneurship\\_Final.pdf](https://betterincubation.eu/2021/wp-content/uploads/2021/11/Collection-of-Best-Practices-in-Inclusive-Entrepreneurship_Final.pdf)
- LIAISE – Linking Incubation Actors for Inclusive and Social Entrepreneurship, Better Incubation: Insights Paper Better Incubation Pilots Impact Report, Brussels, 2022 <https://betterincubation.eu/2021/wp-content/uploads/2022/12/Better-Incubation-Insights-Paper.pdf>
- LIAISE – Linking Incubation Actors for Inclusive and Social Entrepreneurship, Toolkit: I want to make my incubator more inclusive, what now?, Brussels, 2022 <https://betterincubation.eu/2021/wp-content/uploads/2022/08/Better-Incubation-toolkit-2022.pdf>
- LIAISE – Linking Incubation Actors for Inclusive and Social Entrepreneurship: Roadmap, Brussels 2022 <https://betterincubation.eu/2021/wp-content/uploads/2022/12/Better-Incubation-Roadmap.pdf>
- LIAISE – Linking Incubation Actors for Inclusive and Social Entrepreneurship, Policy Recommendation, Brussels, 2022 [https://betterincubation.eu/2021/wp-content/uploads/2022/12/D2.3\\_Better-Incubation\\_Policy-Recommendations\\_Edit.pdf](https://betterincubation.eu/2021/wp-content/uploads/2022/12/D2.3_Better-Incubation_Policy-Recommendations_Edit.pdf)

acceleratore da solo è infatti in grado di generare un cambiamento culturale e istituzionale così ampio in relazione ai temi dell'imprenditoria e dell'innovazione inclusiva. Le strutture che vogliono intraprendere questa strada hanno però bisogno di competenze e capacità dedicate, e devono spesso orientare i loro programmi e percorsi verso target di utenza con cui normalmente non sono abituate a lavorare. Il progetto *Better Incubation* ha voluto strutturare una serie di strumenti, raccomandazioni e casi studio in grado di fornire diverse interpretazioni rispetto ai modelli di incubazione inclusiva, e dare quindi una visione sistemica a tutte quelle organizzazioni che vogliono intraprendere questo percorso a livello di cambiamento organizzativo. È infatti necessario operare qualche cambiamento per sperimentare o applicare in maniera sistemica pratiche di incubazione inclusiva, andando a lavorare su strumenti e apprendimenti necessari per operare con soggetti che hanno bisogno di una maggiore cura nei processi di avvio all'azione imprenditoriale.

Al fine di rendere operativi i contenuti del progetto, si propongono tre casi studio, per far capire come il progetto ha potuto lavorare a strumenti e spunti operativi per le BSOs su tre livelli:

1. programmatico, volto a proporre una serie di consigli, strumenti e metodologie per chi voglia sviluppare (ex novo, o migliorando altri già esistenti) un programma di incubazione a chiaro carattere inclusivo | *Better Incubation Toolkit and Insight Paper*

#### **EU|BIC SEZANA - Programma di incubazione per persone con disabilità uditiva**

L'incubatore ha creato il programma "Creative Start-up: scuola imprenditoriale per persone con disabilità uditiva" al fine di migliorare le capacità imprenditoriali e di innovazione di questi soggetti. Il programma è stato sviluppato insieme agli stakeholder dell'incubatore come piattaforma educativa per mitigare le discriminazioni e la stigmatizzazione e concedere più opportunità a questi soggetti.

Il programma offre un insieme di esperienze di prototipazione di prodotti e servizi, servizi di mentoring e di incubazione quali: identificazione del modello di business, competenze per le start-up, acquisizione di mindset imprenditoriale, opportunità di networking.

Un passaggio essenziale nella definizione del programma ha previsto il coinvolgimento dell'associazione nazionale per persone con disabilità uditiva della Slovenia e di alcuni soci. Durante gli incontri di supporto ai soggetti selezionati per il percorso, erano presenti interpreti in lingua dei segni e strumenti di sottotitolazione in simultanea.

Il processo di selezione ha previsto la realizzazione di un questionario di ammissione e della condivisione di materiale preparatorio; questo ha permesso all'incubatore di strutturare il programma in base alle aspettative dei soggetti selezionati.

Durante la realizzazione del percorso, l'incubatore ha dovuto strutturare approcci differenti a seconda del tipo di gravità della disabilità posseduta dai singoli soggetti: ad esempio, si sono usati strumenti diversi per chi comunica solo nel linguaggio dei segni, per chi è capace di leggere e interpretare il relatore guardandolo in faccia e per chi usa impianti cocleari. L'incubatore ha anche implementato l'utilizzo di dispositivi basati sull'intelligenza artificiale, traducendo e interpretando le presentazioni su una app che le mostrava come testo.

In relazione alla diversità della lingua dei segni in diversi paesi e dialetti, la conoscenza dei partecipanti è stata fondamentale per decidere il migliore strumento da utilizzare. C'è stato poi un grande lavoro di preparazione con gli interpreti per capire come codificare il linguaggio e le terminologie tipiche del mondo imprenditoriale e delle start-up: alcuni segni sono stati inventati sulla base di accordi specifici con i partecipanti.

L'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dal progetto *Better Incubation* ha aiutato l'incubatore a settare il sistema di gestione e monitoraggio degli impatti sociali realizzati dal programma, dei KPI specifici e in generale nel definire obiettivi e modalità di lavoro con soggetti con specifiche necessità e gli stakeholder di riferimento. Lezioni apprese: è necessario adattare il linguaggio ed evitare neologismi, è utile condividere il percorso con i familiari e farli partecipare, bisogna accorciare la durata del lavoro in sessioni brevi divise su più giornate, offrire azioni di supporto individuali, evitare strutture molto rumorose, formare i relatori e i tutor del programma e infine prevedere i costi di interpretariato.

2. organizzativo, con l'obiettivo di stimolare le BSOs a riconsiderare l'intero impianto organizzativo per uscire da una dinamica di "prodotto" e riflettere su un piano più strategico sul come includere valori e dinamiche inclusive e ad impatto nella propria organizzazione | *Better Incubation Roadmap*

#### **EU|BIC accent, Austria - Un incubatore per l'imprenditoria femminile**

accent è un incubatore per imprese ad alto contenuto di tecnologia nella regione *Lower Austria*. La sua missione è supportare gli spin-off universitari e le start-up innovative nel diventare imprese di successo basate sulla valorizzazione della conoscenza.

Al fine di rafforzare l'interconnessione tra tecnologie e impatto sociale, accent facilita anche il trasferimento tecnologico dal CERN. L'incubatore ha attivato anche un programma di pre-incubazione presso la facoltà di scienze applicate ed ha aperto uno spazio per maker al fine di mettere a disposizione dei partecipanti servizi di prototipazione rapida.

Recentemente, accent ha deciso di migliorare i suoi servizi per l'imprenditoria femminile, per migliorare anche il tasso di imprese fondate da donne nel campo delle tecnologie e della valorizzazione della conoscenza. Attraverso l'adozione di servizi mirati, le imprenditrici vengono aidate nei processi di soluzione dei problemi legati all'avvio della start-up, viene offerta loro una linea di finanziamento dedicata e vengono attivati strumenti di coaching, in un periodo che va dai 18 ai 24 mesi.

#### **Impact Hub King's Cross, United Kingdom - Comunicare i processi di impatto e di inclusione tramite una strategia unica**

Impact Hub King's Cross, ha come mission quella di accelerare attività imprenditoriali attente alle persone e al pianeta. Lo fanno tramite spazi di lavoro, consulenza e attività di networking che permettono ai changemakers di sviluppare la propria impresa nel contesto di Londra e nei mercati internazionali.

Il brand di Impact Hub e la strategia di comunicazione sono orientati a far diventare l'impresa a impatto sociale una realtà per chiunque voglia fare impresa. La proposta di valore

è inclusa nella strategia di comunicazione, che si focalizza su un forte legame con l'ecosistema imprenditoriale a impatto sociale della Città di Londra, enfatizzando il network globale di cui King's Cross fa parte. Inoltre, il brand fa sempre richiamo ai pilastri del nostro agire: imprenditoria inclusiva e azioni per il clima. Questi due temi sono al centro della strategia di comunicazione, che utilizza diversi strumenti a grande impatto di visibilità anche nei canali on-line; a questo si aggiunge un forte lavoro di creazione di una community salda e unita dagli stessi principi che si sente parte di questo Hub.

La visione è quella di tendere sempre più a lasciare un'eredità positiva anche tramite il piano di promozione e comunicazione che insiste sui valori dell'economia a impatto sociale, al fine di raggiungere sempre più imprenditori e far crescere la comunità.

3. ecosistemico, rivolto a tutti gli stakeholder che possono contribuire a trasformare il tessuto economico e imprenditoriale dei territori Europei secondo i principi dell'inclusione, dell'innovazione e dell'impatto sociale e ambientale | *Better Incubation policy Recommendations*

#### **EU|BIC FUNDECYT-PCTEX - Un ecosistema orientato all'innovazione sociale**

L'incubatore ha sviluppato una metodologia human-centred per il supporto all'imprenditoria a impatto sociale. La metodologia sviluppata consiste in un approccio ecosistemico all'innovazione *impact-driven*, orientato da un coinvolgimento Quadrupla Elica: pubblica amministrazione, imprese, mondo della ricerca e società civile collaborano per risolvere problemi sociali e condividono il processo di scoperta imprenditoriale alla base dei processi di innovazione. Si tratta quindi di attivare processi di co-design e co-creazione dell'innovazione tramite la condivisione di opportunità e sfide, la generazione di idee, l'incubazione, la prototipazione e validazione, l'accelerazione e il consolidamento delle soluzioni individuate. Più il sistema è dinamico in termini di interazioni, più i programmi di incubazione sono efficaci e capaci di generare impatti sociali.

I programmi sviluppati includono percorsi di business modeling sostenibile e sono diretti da una parte a imprenditori sociali e organizzazioni non profit che vogliono avviare un'attività imprenditoriale, dall'altra a imprese classiche che vogliono orientare il loro agire imprenditoriale all'impatto sociale e/o ambientale.

Un esempio concreto è il progetto EFES, un laboratorio transnazionale per l'innovazione e l'imprenditoria sociale. Il fine di questo progetto è quello di generare imprese a impatto sociale. La metodologia prevede l'attivazione di agenti di innovazione sui territori che stimolano la cooperazione per identificare sfide e portafogli di soluzioni. In seguito, tramite percorsi e servizi di *capacity building*, sessioni di lavoro collettive e tutoraggio individuale si lavora al consolidamento dell'idea.

Altro esempio è il programma *RAISE Youth*, un acceleratore che promuove l'imprenditoria sociale nei contesti rurali, montani e nelle aree interne. La metodologia sviluppata offre un percorso agile e profondo che permette agli aspiranti imprenditori di disegnare, definire e realizzare i loro progetti, attraverso un approccio olistico che integra le loro necessità e prospettive personali con i bisogni della comunità in cui vivono.

## 2.2. MIG.EN.CUBE - fostering MIGrant ENTrepreneurship inCUBation in Europe

MIG.EN. CUBE è un progetto finanziato dal programma Erasmus+ che si focalizza sul potenziamento delle conoscenze e delle competenze dei diversi professionisti nell'ambito dell'incubazione/accelerazione e del supporto all'imprenditorialità, che lavorano o potrebbero potenzialmente lavorare con imprenditori e aspiranti imprenditori migranti. Il progetto riconosce la diversità dei professionisti che operano in percorsi di supporto all'imprenditorialità, come per esempio operatori in programmi di pre-incubazione (es. formazione imprenditoriale, business plan competitions, etc.), strutture di incubazione o accelerazione di impresa, associazioni di categoria e organizzazioni di supporto alla creazione di impresa, ma anche organizzazioni non governative e del terzo settore, nonché enti pubblici aventi come finalità il sostegno all'innovazione e all'imprenditorialità sul territorio. Inoltre, il progetto riconosce la "super-diversity" degli imprenditori migranti (Vertovec, 2007; Ram *et al.*, 2013), in termini di status legale (ad esempio, tipo di permesso di soggiorno), nazionalità, motivazioni imprenditoriali e/o modelli di business. Al centro del progetto vi è la consapevolezza del fatto che il crescente numero di programmi per sostenere gli imprenditori migranti (Rath & Swagerman, 2016) ha avuto un impatto positivo sui beneficiari, ma ha creato un panorama frammentato con molti attori che offrono servizi diversi, con standards diversi a gruppi di imprenditori estremamente diversi. Diversi studi hanno sottolineato la necessità di implementare interventi mirati non solo a fornire opportunità e supporto agli imprenditori migranti, ma a sostenere la formazione e la consapevolezza relativamente ai temi di equità, diversità e inclusione negli ecosistemi imprenditoriali di supporto all'imprenditorialità migrante (es. Bolzani e Mizzau, 2019; Rath e Swagerman, 2016; Solano *et al.*, 2019; European Commission, 2021; Impact Hub & The Human Safety Net, 2021; UNCTAD, 2018).

In particolare, tali pubblicazioni enfatizzano l'importanza di fornire opportunità di formazione e scambio di buone pratiche ed esperienze per i professionisti attivi nell'ambito di sostegno all'imprenditorialità, di incubazione e accelerazione, consentendogli di lavorare con una popolazione "super-diversa" di imprenditori migranti. È per questo che gli otto partners di MIG.EN.CUBE - Università Alma Mater di Bologna, Fondazione Yunus Italia (ex Fondazione Grameen Italia), Institut Supérieur de Gestion International Business School (FR), Place Network (FR), Amsterdam Business School, University of Amsterdam (NL), Impact Hub Amsterdam (NL), Migration Policy Group (BE), Impact Hub Network (AT) - hanno disegnato un progetto che mirava a:

- Aumentare la comprensione delle specifiche esigenze di incubazione degli imprenditori migranti e delle competenze richieste a questo fine per i professionisti dell'incubazione.
- Sistematizzare e condividere buone pratiche implementate all'interno di programmi di incubazione innovativi per migranti in tutta Europa.
- Fornire ai professionisti dell'incubazione materiali e strumenti di formazione nuovi e testati, al fine di supportarli nell'offerta di consulenza, formazione, promozione e valutazione dei progetti imprenditoriali di imprenditori migranti.

Per raggiungere questi obiettivi, i partners hanno lavorato valorizzando le proprie competenze complementari, cercando un equilibrio tra pensiero e metodo scientifico e la pratica di campo degli incubatori, arrivando alla produzione di diversi output di progetto, tutti gratuitamente disponibili attraverso i riferimenti reperibili sul sito web del progetto<sup>2</sup>. In particolare, dal punto di vista della ricerca, il progetto ha prodotto un report di mappatura delle caratteristiche dei programmi di supporto all'imprenditorialità in Italia, Francia e Paesi Bassi, uno studio sulle competenze necessarie per i professionisti che supportano gli imprenditori migranti, e una *library* di buone pratiche di metodologie di incubazione inclusiva. Dal punto di vista dei materiali pratici, il progetto ha realizzato un MOOC – Massive Open Online Course) per offrire una formazione alle competenze interculturali, sociali e di supporto inclusivo alla creazione di impresa.

Infine, ha prodotto una guida operativa per motivare e supportare i manager e gli operatori di organizzazioni di supporto all'imprenditorialità e i *policy-makers*, di cui forniamo maggiori dettagli nel riquadro di approfondimento seguente.

### **Impact Hub Amsterdam - Il Manuale sull'Incubazione Inclusiva per Imprenditori Migranti**

Impact Hub Amsterdam ha guidato la creazione di un manuale rivolto a policy-makers e professionisti/gestori di percorsi di incubazione o di incubatori che vogliono o necessitano di migliorare la loro comprensione e rafforzare le loro competenze su come soddisfare meglio le esigenze degli imprenditori migranti.

La guida virtuale – accessibile da questo link – evidenzia alcuni elementi necessari per attivare e sostenere processi di incubazione inclusivi, fornendo una serie di indicazioni e di strumenti pratici per avviare percorsi di incubazione a impatto con imprenditori migranti.

<sup>2</sup> <https://site.unibo.it/mig-en-cube/en/results>.

### 3. Conclusioni

Le Business Support Organizations (BSOs) hanno un ruolo molto importante nell'integrazione dei problemi sociali e ambientali nelle strategie delle imprese che si rivolgono a loro. Hanno anche un ruolo chiave nel sostenere le future generazioni di imprenditori e orientarli verso mercati dei capitali più sostenibili ed attenti alla dimensione sociale e ambientale del fare impresa, al benessere delle comunità in cui si sviluppano e al cambiamento che vogliono o possono operare. Il ruolo delle BSOs è centrale nell'identificare soluzioni promettenti per risolvere le sfide ambientali e sociali dei nostri tempi, attraverso azioni di scouting e di open innovation. L'ideazione di programmi orientati all'integrità dell'impatto sociale che si vuole generare e alla responsabilità che questi attori hanno è centrale per il loro sviluppo futuro.

Questo è ancor più vero per quelle organizzazioni parzialmente o totalmente sostenute da fondi pubblici, alle quali si richiede sempre più trasparenza nella destinazione dei fondi e negli indicatori di impatto. La strutturazione di modelli di incubazione sempre più inclusivi, sostenibili e orientati all'impatto è necessaria al fine di supportare un'imprenditoria capace di generare cambiamenti positivi. Il crescente interesse dei fondi di investimento in imprese ad alto impatto e la stessa diffusione di strumenti di finanza di impatto sociale sono elementi che questi soggetti devono sempre più tenere in considerazione per diversificare i portafogli di progetti e per ampliare la loro capacità di generare impatto sul territorio in cui sono inseriti.

Alcune indicazioni in relazione alle strategie che incubatori e BSOs possono utilizzare per impostare un lavoro verso la realizzazione di programmi di incubazione inclusiva, possono essere così sintetizzate:

1. È necessario impostare principi di inclusività in tutta la struttura organizzativa e nella definizione del piano strategico e operativo dell'organizzazione. Questo permette di far vedere agli imprenditori le motivazioni che stanno dietro questa scelta e quindi quali sono gli elementi esclusivi dell'incubatore. Per fare questo bisogna esprimere l'inclusività nella mission e nella vision, nella definizione di obiettivi di impatto chiari e misurabili, nel piano di sviluppo e di sostenibilità, che deve prendere in considerazione il territorio di riferimento su cui insiste l'incubatore.
2. I processi di incubazione inclusiva devono essere inseriti nelle procedure operative dell'organizzazione, focalizzandosi su quelli critici. A livello di governance è quindi necessaria un'approvazione da parte del board, una condivisione con la struttura di management e devono essere individuati dei referenti operativi di questi processi nei programmi di incubazione e accelerazione, inserendo nel team anche figure specializzate nel supporto a soggetti con particolari necessità. Questo può essere fatto attraverso integrazioni verticali nei

team esistenti, team di esperti attivati a chiamata o tramite cross-fertilizzazione con organizzazioni esterne. Inoltre, bisogna considerare come questa scelta influisca il lavoro di chi segue il monitoraggio e la valutazione dei programmi e di come sia necessario integrare la reportistica.

3. Bisogna collegare la crescita dell'organizzazione con i processi di apprendimento interni, al fine di permeare la cultura organizzativa con elementi di inclusività. In tal senso, avere sempre chiaro il potenziale impatto dei programmi di incubazione inclusiva può essere un elemento che motiva il team e l'organizzazione in generale, facendo sì che lo sforzo necessario per il cambiamento organizzativo si trasformi in un processo di apprendimento adattivo e non venga disperso. A tal fine, un monitoraggio costante dell'impatto sociale e una gestione dei processi che portano a generarlo, tramite strumenti anche di tipo digitale, possono aiutare a focalizzare gli stakeholder interni sugli obiettivi di impatto e sui benefici generati per i beneficiari e per la comunità più ampia. L'implementazione di processi di stakeholder engagement all'interno della policy organizzativa e dei programmi operativi può aiutare a raggiungere questo obiettivo.
4. L'integrazione dei valori di diversità e inclusione, anche attraverso pratiche e processi di diversity management è necessaria per stabilire un ambiente di lavoro orientato naturalmente a processi inclusivi, che si rifletta anche nelle scelte sulle priorità dell'organizzazione. Questo impatta su tutti gli aspetti dell'organizzazione e permette di formulare principi guida utili anche al team operativo. Un management naturalmente orientato verso questi valori saprà trasmetterli in maniera più trasparente e intuitiva anche al team. Quanto detto va trasmesso anche all'esterno con una strategia di comunicazione chiara sui valori espressi.
5. Il disegno del programma di incubazione inclusiva deve essere adeguato ai target da raggiungere, e quindi prevedere anche strumenti di comunicazione adattati alle loro specifiche esigenze. Questo significa anche modificare i processi di incubazione già in atto nell'ottica dei valori di cui abbiamo parlato al punto 4. Di conseguenza andranno adattati anche la terminologia utilizzata nei programmi, gli strumenti di lavoro, i percorsi di accompagnamento e le figure che offrono mentoring su diverse tematiche.
6. Una strategia di ingaggio con gli attori, le risorse e le competenze dei territori in cui i programmi si svolgono o in cui gli incubatori operano è necessaria per potenziare l'impatto delle attività. L'incubatore può in questa maniera divenire un catalizzatore che permette di innestare processi di cambiamento sistemico ad elevato impatto sociale in un determinato contesto territoriale, in particolare con

riferimento all’ecosistema imprenditoriale. La definizione di un mix di risorse pubblico-private per il sostegno ai programmi, prevedendo un maggior ricorso a risorse private è necessario per garantire la sostenibilità a lungo termine dei programmi.

Trasformare progressivamente i processi e percorsi di incubazione e accelerazione verso una maggiore inclusività è di sicuro un elemento necessario al fine di sviluppare il potenziale imprenditoriale di gruppi di soggetti sottorappresentati e di iniziative di economia sociale. Infatti, le iniziative imprenditoriali che possono beneficiare di programmi adattati alle loro esigenze, dimostrano di avere tassi di sopravvivenza più elevati, di generare più posti di lavoro e più ricavi, oltre ad una maggiore capacità di resilienza agli shock esterni. Questo lavoro di trasformazione necessita sicuramente di allargare gli orizzonti, di strutturare nuove partnership e di cambiare il proprio mindset; il processo però non deve partire dal “cosa” cambiare, ma dal “come farlo, e in tal senso tre elementi sono fondamentali:

- un approccio human-centered, ovvero centrato sui bisogni delle persone che accedono ai percorsi, andando ad approfondire la loro storia personale, le competenze, le aspirazioni e le attitudini;
- un lavoro di “orchestra”: l’incubazione inclusiva riguarda la gestione della complessità. Complessità dei background culturali e sociali delle persone, complessità della normativa e dei regolamenti, complessità nella gestione dell’esperienza, della conoscenza e dei network che devono lavorare in sinergia per massimizzare l’impatto dei programmi.
- l’intenzione di intraprendere un “viaggio”, che è continuamente una scoperta di nuove mete e opportunità, di nuove persone, di nuovi modi di vedere le cose. Ma un viaggio è anche un insieme di passi da fare: è necessario scegliere quale è il primo in relazione al setting specifico dell’incubatore nel momento in cui si decida la nuova direzione, e poi disegnare insieme agli stakeholder la nuova traiettoria, nell’ottica dell’impatto sociale da generare.

## **Bibliografia di riferimento**

- Bolzani D., Mizzau L. (2020), *Supporting migrant entrepreneurship in entrepreneurial ecosystems: insights from Milan*, «Piccola Impresa Small Business», (3). <https://doi.org/10.14596/pisb.359>
- Carvalho J., Davalli C., Pauwels B. (2022), *Untapped Innovation Potential. Boosting Impact-driven and Inclusive Entrepreneurship, A tool guide for and by EU/BICs*, Technical Note #11, EBN, Brussels.
- European Commission (2021), *Building an economy that works for people: an action plan for the social economy*, European Union, Luxembourg.

- Impact Hub & The Human Safety Net (2021), *Mapping Refugee & Migrant Entrepreneurship Ecosystems in Europe*.
- Mair J., Marti I. (2006), *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, «Journal of World Business», vo. 41, issue 1. P. 36-44, 2006.
- Solano G., Wolffhardt A., Xhani A. (2019), *Measures to support early-stage migrant entrepreneurs*. MEGA Report.
- Ram M., Jones T., Edwards P., Kiselincev A., Muchenje L., Woldesenbet K. (2013), *Engaging with super-diversity: New migrant businesses and the research-policy nexus*, «International Small Business Journal», 31(4), 337-356.
- Rath J., Swagerman A. (2016), *Promoting Ethnic Entrepreneurship in European Cities: Sometimes Ambitious, Mostly Absent, Rarely Addressing Structural Features*, «International Migration Review», 54(1), 152-166.
- UNCTAD (2018), *Policy Guide on Entrepreneurship for Migrants and Refugees*.
- Vertovec S. (2007), *Super-diversity and its implications*, «Ethnic and racial studies», 30(6), 1024-1054.

# 11. Verso un approccio sociotecnico ai gemelli digitali urbani: il caso di Bologna

di Elena Formia, Danila Longo e Stefania Paolazzi

## 1. Introduzione

L'utilizzo di dati e conoscenze diffuse all'interno di processi decisionali pubblici per potenziare la capacità delle città di rispondere alle sfide globali sempre più complesse – quali, ad esempio, il cambiamento climatico, l'esclusione sociale, la promozione della mobilità sostenibile – è riconosciuto dall'Unione Europea come una leva determinante per definire politiche pubbliche più efficaci, efficienti ed eque<sup>1</sup>. In quest'ottica, e per beneficiare dell'ormai enorme quantità di dati accessibili nelle nostre aree urbane, i gemelli digitali<sup>2</sup> su scala cittadina (noti anche come *urban digital twin*, *city digital twin*, *local digital twin*) stanno emergendo come tecnologie all'avanguardia, adottate, seppur in via sperimentale, da diverse città su scala globale<sup>3</sup>.

Saeed et al. (2022) individuano e sintetizzano il potenziale dei gemelli digitali urbani nella loro capacità di

consentire una nuova prospettiva per la comprensione, l'interazione e la risposta al nostro sistema vivente, che apre nuove dimensioni in aree di ricerca multidisciplinari che possono ridefinire il modo in cui percepiamo e interagiamo con la città. Queste nuove modalità di pianificazione, gestione e

---

<sup>1</sup> La Commissione europea riconosce il data-driven decision making come un obiettivo delle amministrazioni pubbliche in molte strategie, policy e atti normativi, non da ultimo il Data governance act e la proposta di legge Data Act. I big data e la transizione digitale trovano inoltre uno spazio privilegiato nell'ambito del Green Deal europeo, la strategia lanciata dalla Commissione Europea nel 2020, che sostiene che la transizione verso la neutralità climatica.

<sup>2</sup> Il concetto di “gemello digitale” è nato circa due decenni fa, con riferimento iniziale ai gemelli digitali industriali, e da allora è presente in letteratura e si è diffuso anche all'interno di altri domini come la salute e il benessere del corpo umano e solo recentemente la pianificazione urbana e delle politiche pubbliche su scala locale. Cfr. Grieves, M.(2016). *Origins of the Digital Twin Concept*, doi:10.13140/RG.2.2.26367.61609.

<sup>3</sup> Sul caso di Zurigo: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41064-020-00092-2?https://3d.stzh.ch/appl/3d/zuerschvirtuell/>; sul caso di Barcellona: <https://www.bsc.es/news/bsc-news/barcelona-tests-digital-twin-developed-bsc-if-it-15-minute-city>.

funzionamento hanno il potenziale di migliorare l'esperienza di vita, l'efficienza e le prestazioni della città, del suo ambito urbano e dell'ambiente costruito in generale (Saeed *et al.*, 2022).

Una comprensione più approfondita, resa possibile dalla ricchezza dei dati disponibili, può favorire analisi più dettagliate e previsioni più precise, insieme a simulazioni di scenari futuri che, a loro volta, possono migliorare il processo decisionale e la progettazione e pianificazione urbana (Boulanger *et al.*, 2020), nonché favorire processi di transizione ecologica più efficaci (Caprari *et al.*, 2022).

L'applicazione delle tecnologie ai processi legati alla transizione sta guadagnando nuovo slancio nella pianificazione urbana e nella governance (Bonomi *et al.*, 2022), oltre che nella letteratura correlata. Ciò è dovuto a due fattori: da un lato, le possibilità che offrono di fornire dati in tempo reale utilizzabili per monitorare e, di conseguenza, attuare azioni per “ridurre la congestione del traffico, proteggere l'ambiente, rispondere ai cambiamenti climatici, soddisfare meglio le esigenze delle comunità svantaggiate, sostenere la vitalità economica” (Iqbal e Olariu, 2021).

Dall'altro, la capacità delle ICT di favorire la partecipazione, consentendo ai cittadini “di individuare priorità, strategie e obiettivi per la strategia della città intelligente e di essere considerati attori al centro dell'implementazione e dei benefici dei progetti per la città intelligente” (Simonofski *et al.*, 2017).

Ad oggi non esiste una definizione univoca di gemelli digitali urbani (Shahat *et al.*, 2021) ma è possibile descriverli come modelli che replicano in ambiente virtuale le componenti dei sistemi urbani complessi, andando oltre la semplice raccolta di dati in tempo reale e differenziandosi così dalle tecnologie tradizionali di supporto alle decisioni nella pianificazione urbana.

Questo avanzamento si manifesta attraverso diverse prospettive, tra cui è rilevante esaminarne tre dimensioni fondamentali. La prima è l'incorporazione dell'intelligenza artificiale per produrre simulazioni a diverse scale (dall'edificio alla città), configurando così i gemelli digitali urbani come sistemi di supporto decisionale per prevedere scenari di impatto per le trasformazioni urbane proposte, basati su modelli predittivi (Marcucci *et al.*, 2019). La seconda è la proposta di azioni correttive in tempo reale: i gemelli digitali urbani, infatti, sono in grado di trasformare questi input in risposte che migliorano l'efficienza del sistema urbano per quanto riguarda, ad esempio, la congestione del traffico e l'inquinamento (Sepasgozar, 2021).

La terza, che rappresenta la frontiera più interessante della ricerca sui gemelli digitali urbani, è la possibilità che offrono di interagire con gli utenti e i cittadini e di incorporare il componente sociale dei sistemi urbani in essi, rappresentando sia i comportamenti collettivi (raccogliendo dati su di essi)

che le loro preferenze (raccolgendo dati forniti dagli utenti stessi) (Ye *et al.*, 2023).

Come già avvenuto in molte altre fasi dello sviluppo delle cosiddette *smart cities* e data la natura sperimentale dell'applicazione del concetto di gemello digitale alla dimensione urbana, assistiamo oggi ad un predominio dell'analisi tecnica del fenomeno. Tuttavia, poiché i sistemi urbani diventano sempre più interconnessi e dipendenti dalla tecnologia, la portata dei *digital twin* urbani si è evoluta oltre gli aspetti tecnici (Yossef Ravid e Aharon-Gutman, 2023), richiedendo un passaggio dalla prospettiva tecnica a quella sociotecnica (Charitonidou, 2022), capace di cogliere sia le componenti urbane fisiche che quelle non fisiche (Bonomi *et al.*, 2022). Diversi studiosi individuano in un approccio olistico e multidisciplinare, in grado di prendere in considerazione la complessità dei sistemi urbani sovrapposti, il fattore chiave per trarre vantaggio dalle potenzialità dei gemelli digitali urbani, passando da un modello di *smart city* orientato al controllo delle dinamiche fisiche della città ad un concetto più ampio che comprende infrastrutture fisiche, sociali e di conoscenza (Tomko e Winter, 2019).

Per massimizzare le potenzialità di un gemello digitale della città, gli sforzi della ricerca dovrebbero concentrarsi sul miglioramento dell'efficienza dell'elaborazione dei dati, sulla promozione dell'inclusione delle componenti socioeconomiche della città nel gemello digitale della città e sullo sviluppo di una reciproca integrazione tra le due controparti del gemello digitale della città (fisica e digitale) (Shahat *et al.*, 2021).

Nochta *et al.* (2021) sottolineano inoltre come l'adozione di una prospettiva sociotecnica alla progettazione dei gemelli digitali urbani dovrebbe essere orientata a valorizzare alcuni aspetti, riconducibili a tre principali domini:

- sfruttare la tecnologia per scopi di produzione di valore pubblico, favorendo un design partecipativo del modello di gemello digitale capace di informare la tecnologia direttamente con i bisogni socio-politici;
- informare i processi di customizzazione della soluzione e quindi di sostenibilità per le comunità che utilizzeranno quella soluzione;
- considerare i processi di *capacity building* come aspetti integrati nello sviluppo del gemello digitale urbano e non come “costi di accesso” per gli utilizzatori della tecnologia.

Nel prossimo paragrafo, si presenta il caso del gemello digitale di Bologna, focalizzandosi sugli aspetti della strategia promossa dal Comune di Bologna per favorire l'integrazione di aspetti sociotecnici nell'implementazione del progetto fin dalle fasi iniziali di sviluppo.

## 2. Dalla prospettiva tecnica all'approccio sociotecnico: il caso del gemello digitale di Bologna

Seppur ancora ad uno stadio di prima progettazione, il caso studio del gemello digitale urbano di Bologna può essere un terreno interessante per riflettere sull'adozione di un approccio sociotecnico allo sviluppo di un gemello digitale urbano. Considerato non solo una tecnologia capace di valorizzare il patrimonio dei dati e di diversi *asset* tecnologici già sviluppati negli anni dalla città<sup>4</sup>, ma anche come uno strumento volto a favorire la costruzione e lo scambio di conoscenza tra diversi attori cittadini, il suo potenziale di innovazione sta nel generare valore pubblico a partire dai dati urbani.

In linea con l'attenzione dedicata a partire dal 2011 ai temi della partecipazione ai processi di sviluppo urbano e al design partecipativo, la città vuole caratterizzare il progetto del suo gemello digitale con una forte attenzione ai temi del coinvolgimento degli *stakeholder* urbani e all'etica dei dati. Il progetto si pone come ambizione quella di mettere in collegamento cittadinanza, istituzioni e progettisti come agenti sociali del cambiamento tramite un approccio collettivo al *city-making*, dotandosi fin da subito all'interno del partenariato di progetto, di competenze sociologiche, del design dei servizi, della partecipazione attiva, di *human-computer interaction*.

Riprendendo gli elementi delineati da Nochta *et al.* (2021) e dalla letteratura sugli approcci socio-tecnici agli strumenti digitali, è possibile identificare tre principali elementi di innovazione sociale che stanno prendendo forma nel processo di progettazione del gemello digitale di Bologna e orientati a limitare i rischi di sviluppo isolato del progetto, allineandosi con gli obiettivi socio-politici (sintetizzati nei concetti di democratizzazione e transizione giusta della città) e considerando attentamente il tessuto sociale della comunità cittadina.

### 2.1. Partecipazione attiva

Mettendo al centro della progettazione i valori dell'inclusione e della partecipazione democratica, il gemello digitale di Bologna è sostenuto da una strategia di *stakeholder* e *citizen's engagement* secondo l'approccio a quintupla elica (Carayannis *et al.*, 2012), che accompagnerà lo sviluppo tecnologico in tutte le sue fasi, favorendo la creazione di soluzioni condivise ed efficaci per gli attori territoriali. Il progetto si propone di perseguire un modello *multistakeholder* aperto e modulare, ovvero capace di integrare la partecipazione di differenti attori territoriali – quali il settore pubblico, l'università e

---

<sup>4</sup> Ne sono un esempio la strategia per l'apertura dei dati promossa dal Comune e la costruzione del portale Open Data consultabile al sito <https://opendata.comune.bologna.it/pages/home/>.

il mondo della ricerca, il settore privato, la società civile organizzata e i cittadini – nello sviluppo progettuale, definendo gruppi distinti di attori da coinvolgere a seconda delle fasi di sviluppo del Gemello e dei casi d'uso implementati. I soggetti territoriali verranno coinvolti secondo diversi livelli di coinvolgimento attivo e resi partecipi del processo di transizione digitale fin dalle fasi di progettazione attraverso l'innovazione degli strumenti di partnership pubblico-pubblico, pubblico-privato e pubblico-comunitarie e specifiche metodologie del *service design*, della partecipazione civica e della *citizens science*. Il gemello digitale prevederà diversi livelli di coinvolgimento degli attori territoriali, definiti in linea con una pluralità di influenze e metodologie, tra cui la prospettiva dell'*Hackable City* (de Lange e de Waal, 2019), che ha radici nella corrente degli studi urbani critici, e i principi delineati nel NEB (*New European Bauhaus*) *Compass*<sup>5</sup>.

I livelli di coinvolgimento saranno progettati mettendo in pratica le teorie della *human-computer interaction* e del *user-centered design* e integrando diversi approcci allo sviluppo urbano partecipato, quali:

- Informazione (approccio di *problem solving*).

Lo sviluppo di processi di informazione è fondamentale per una collaborazione effettiva, in cui il gemello digitale si propone in una logica di servizio che avrà come oggetto il trasferimento dell'informazione sulle caratteristiche del progetto stesso e al contempo sui progetti e le *policy* già realizzate o in corso di realizzazione nella città di Bologna e oggetto dei casi d'uso del gemello. Tali processi sono principalmente orientati al *problem solving*, poiché cercano di condividere dati e informazioni per affrontare questioni specifiche, ma non coinvolgono i cittadini nella definizione delle soluzioni. Il flusso di informazioni non sarà a senso unico: il gemello prevederà la possibilità di un canale per i *feedback* per poter rendere utili i dati e la conoscenza e attivare meccanismi di *accountability*.

- Consultazione (approccio tra *problem solving* e *setting*).

Questo livello di coinvolgimento entra in gioco nella discussione e raccolta di istanze che agiscono su una scala urbana di medio-lungo periodo, nella definizione degli scenari e degli impatti sull'ambiente e sul contesto di processi che si realizzeranno nella città. I diversi attori territoriali possono essere coinvolti attraverso tavoli di lavoro, questionari di raccolta *feedback*, assemblee cittadine. È un approccio che si colloca tra il *problem solving* e il *problem setting*, poiché le opinioni dei cittadini possono influenzare le decisioni, ma non hanno un ruolo determinante nella definizione dell'agenda politica.

- Co-progettazione e approccio di *problem setting*.

Co-progettazione e approccio di *problem setting* attivano forme più complete di rappresentanza attraverso percorsi di produzione di conoscenza collettiva in tutte le fasi di sviluppo, fino alla realizzazione. L'obiettivo

---

<sup>5</sup> [https://new-european-bauhaus.europa.eu/system/files/2023-01/NEB\\_Compass\\_V\\_4.pdf](https://new-european-bauhaus.europa.eu/system/files/2023-01/NEB_Compass_V_4.pdf).

operativo è che gli attori della quintupla elica lavorino mettendo in condivisione conoscenza ed esperienze misurandosi su sperimentazioni in contesti reali. Questo livello di ingaggio garantisce il miglioramento continuo e iterativo dello strumento gemello digitale.

Ciò significa che i cittadini non solo forniscono *feedback*, ma sono anche coinvolti nella creazione di soluzioni e nella definizione degli obiettivi politici. Questo approccio è più orientato al *problem setting*, poiché i cittadini hanno un ruolo significativo nella definizione dell'agenda politica e nella progettazione delle politiche stesse.

- Co-produzione e approccio *output delivery*.

Questo livello si riferisce alla fase di implementazione di azioni o *output* progettuali, sviluppati attraverso nuove forme di attivazione e collaborazione degli attori territoriali. Gli attori territoriali possono vedere una ridefinizione dei propri ruoli: i ricercatori diventano facilitatori, i *policy maker* si trasformano in interpreti di esigenze dell'ecosistema, le aziende costruiscono alleanze orientate al bene comune e i cittadini diventano co-produttori dei dati e delle azioni, più consapevoli del valore del loro contributo e dell'impatto delle loro azioni, come forma di accrescimento della spinta motivazionale e del coinvolgimento. In questo caso, i cittadini non solo contribuiscono alla definizione delle politiche, ma sono anche co-produttori attivi delle azioni e dei servizi pubblici. Questo approccio è orientato all'*output delivery*, poiché i cittadini sono coinvolti nella realizzazione e nell'attuazione delle politiche stesse.

## 2.2. Customizzazione della soluzione

La decisione di adottare una strategia ambiziosa di coinvolgimento attivo degli *stakeholder* urbani nello sviluppo del gemello digitale di Bologna non è motivata solamente da principi democratici, ma è guidata anche dall'obiettivo di garantire l'accessibilità e l'usabilità delle soluzioni tecnologiche. Processi di design inclusivo e fondati sulle teorie della *human-computer interaction* sono infatti ritenuti cruciali per garantire l'effettiva inclusività delle soluzioni tecnologiche (Barricelli e Fogli, 2022).

In quest'ottica, i processi di implementazione dei casi d'uso del gemello digitale saranno supportati da specifiche metodologie capaci di integrare elementi della *user experience (UX) research* secondo un approccio *user-centered*. Queste attività vedranno il coinvolgimento attivo di diversi *stakeholder* nelle diverse fasi di sviluppo dei casi d'uso, secondo uno schema che ha come focus il settore pubblico e i servizi pubblici nel primo anno di progetto, per aprire poi alla società civile organizzata e alla cittadinanza durante il secondo anno e alla molteplicità degli *stakeholder* urbani, compresi i soggetti privati, nel corso del terzo anno. Obiettivo di queste attività sarà quello di

applicare conoscenze e pratiche sviluppate dai diversi *partner* del gemello alla progettazione, sviluppo e implementazione della soluzione della tecnologia e delle sue specifiche declinazioni in diversi ambiti tematici. Gli *stakeholder* saranno coinvolti attivamente nelle fasi di progettazione dei piloti, raccolta dei requisiti sociotecnici e mappatura dei bisogni degli utenti, co-design della soluzione, sviluppo della soluzione, validazione e valutazione dell’impatto.

Questo approccio collaborativo mira non solo a garantire una maggiore inclusione nel processo decisionale, ma anche a migliorare l’adattabilità e l’efficacia delle soluzioni tecnologiche, rendendole più aderenti alle esigenze reali delle comunità locali. In tal modo, il gemello digitale di Bologna diventa una infrastruttura tecnologica ma anche sociale, in cui il coinvolgimento attivo degli attori urbani contribuisce a plasmare e delineare il futuro della città.

### 2.2.1 *Capacity building*

Data la sua complessità, il gemello digitale impone un’accezione estesa del concetto di *capacity building*, guardando sia alle dinamiche con cui i soggetti coinvolti fanno esperienza quotidiana dei temi e delle materie su cui il gemello digitale interviene (favorendo in particolare la capacità di chi vive Bologna di partecipare alla vita della comunità, di avere accesso ai servizi e alle conoscenze), sia alla “*system capacity*”, ovvero alla capacità organizzativa di sviluppare conoscenze e processi resilienti, adattivi e innovativi che consentono alle organizzazioni di prosperare nel tempo e raggiungere i propri obiettivi (Deng *et al.*, 2021).

In questo scenario, data la forte portata innovativa e tecnologica del progetto, il gemello digitale di Bologna dovrà essere sostenuto da azioni di ricerca e sperimentazione di pratiche a sostegno dei processi di design partecipativo e customizzazione della soluzione. Obiettivo di questi processi sarà quello di predisporre le condizioni culturali, sociali e materiali per un coinvolgimento sempre più integrato ed avanzato degli attori territoriali all’interno del progetto gemello digitale una volta a regime. Attraverso processi di sistematizzazione delle conoscenze sviluppate è possibile immaginare un processo incrementale di acquisizione di modelli di coinvolgimento attivo e di *capacity building* nell’ecosistema degli attori che utilizzeranno e speriementeranno il gemello digitale. Questo permetterà loro di acquisire conoscenze e consapevolezza delle implicazioni dell’uso dei dati e delle tecnologie riducendo quindi sia rischi connessi a tali strumenti sia le asimmetrie di potere nella gestione di questi dati e tecnologie.

Questa dimensione dovrà guardare sia alle dinamiche quotidiane attraverso cui i cittadini e gli attori territoriali fanno esperienza dei cambiamenti

apportati dal gemello digitale (come la partecipazione alla vita della comunità e l'accesso ai servizi), sia alla capacità organizzativa delle istituzioni e delle organizzazioni coinvolte di sviluppare processi resilienti, adattivi e innovativi.

### 3. Conclusioni e sfide future

La recente diffusione di sperimentazioni di modelli di gemelli digitali urbani rappresenta un ulteriore avanzamento del concetto di *smart city* e impone di continuare ad interrogarsi sui fattori critici introdotti da tale concetto, attinenti a differenti domini scientifici e di azione, quali gestione e organizzazione, governance, contesto politico, persone e comunità, economia, infrastrutture costruite e ambiente naturale (Chourabi, 2012).

Quanto emerso nell'ambito dello studio del gemello digitale di Bologna rappresenta una risorsa fondamentale per la progettazione di un percorso di *capacity building* mirato a individui e gruppi interessati a sviluppare innovazione sociale. Questo percorso si basa su un approccio integrato che combina abilmente le dimensioni tecnologiche e sociali, derivanti dalla transizione da un approccio tecnico a un approccio sociotecnico nei gemelli digitali urbani. Le competenze acquisite includono la capacità di coinvolgere attivamente la comunità e gli attori territoriali a vari livelli di partecipazione. Questo è essenziale per costruire un consenso diffuso e per integrare la conoscenza e le esperienze della comunità stessa nella progettazione e nell'implementazione di soluzioni innovative. Inoltre, le metodologie di *service design*, partecipazione civica e *citizen science* offrono strumenti pratici per coinvolgere la comunità nel processo di innovazione sociale e di democrazia deliberativa, che sottendono pratiche *bottom-up*, che permettono di utilizzare il capitale sociale al meglio. L'esperienza del progetto del gemello digitale di Bologna apre la strada a possibili riflessioni future su altre *policy* urbane per anticipare possibili scenari e focalizzarsi su due aspetti cruciali. Per quanto riguarda l'estensione della metodologia sviluppata nel gemello digitale di Bologna ad altri campi di *policy* urbana, questa rappresenta una direzione già tracciata dall'amministrazione bolognese.

Si tratta di un approccio operativo e sperimentale, incrementale e adattivo, che consente di implementare approcci sperimentati in diverse aree, contribuendo così a diversificare e arricchire le strategie. Il percorso di costruzione collaborativa del gemello digitale offre uno spazio aggiuntivo di condivisione, non solo integrando gli strumenti già utilizzati dal Comune di Bologna (come il Bilancio partecipativo, le Assemblee cittadine e i Laboratori di quartiere) ma offrendosi anche come una piattaforma trasparente e condivisa.

Inoltre, la possibilità di personalizzazione dei contenuti del gemello digitale ne permette l'adattamento su percorsi già in essere, dove può fungere da ulteriore strumenti di verifica o di dialogo. Allo stesso modo, può essere sperimentato come luogo di co-progettazione per percorsi futuri, oppure può avere un'importante funzione di monitoraggio per iniziative concluse. Questa duttilità si presenta come un valore aggiunto, conferendo al gemello digitale la capacità di adattarsi alle dinamiche evolutive della città e delle politiche urbane. Per quanto riguarda l'anticipazione di possibili scenari di sviluppo e sfide future, gli aspetti chiave sono duplici. Da un lato, l'enfasi è posta sulle tecnologie e le competenze coinvolte, intese come catalizzatori per l'innovazione sociale. L'uso avanzato delle tecnologie di raccolta dati, modellazione 3D e simulazioni offre nuove opportunità per comprendere e gestire le sfide urbane. Nel campo delle tecnologie applicate all'ambito urbano, i gemelli digitali urbani emergono come una frontiera in costante evoluzione. La loro capacità di affrontare in tempo reale i complessi problemi delle infrastrutture cittadine e di ottimizzarle attraverso predizioni accurate li rende strumenti di grande potenziale. Tuttavia, persiste una sfida non risolta per i gemelli digitali, che non sono ancora in grado di integrare adeguatamente la dimensione sociale, culturale e umana. Il continuo sviluppo di competenze interdisciplinari, nell'ambito della partecipazione civica e dell'etica è fondamentale per garantire che queste tecnologie siano utilizzate in modo efficace e responsabile.

Dall'altro lato, la capacità di conferire alla comunità locale il potere non solo di conoscere o dialogare con il gemello digitale per conoscere le trasformazioni urbane future della città – come, ad esempio, le iniziative di transizione ecologica, le politiche urbanistiche, del turismo e dell'attrattività urbana – ma anche di gestire aspetti critici dei processi o di influenzare gli esiti chiave. Inoltre, si offre l'opportunità di avviare e partecipare al governo di future azioni e interventi nelle città. È attraverso un coinvolgimento attivo e significativo, accompagnato da una vera e propria condivisione del potere decisionale, che sarà possibile plasmare una città autentica e in crescita. In tal modo, il passato e il futuro convergeranno in una visione collettiva, in cui la comunità locale assume un ruolo centrale e protagonista.

Bologna, con il suo percorso, sta contribuendo in modo determinante all'innovazione amministrativa in questo senso. Un approccio collaborativo alla gestione e alla trasformazione della città attraverso i gemelli digitali può fornire spunti innovativi e soluzioni sostenibili centrati sulla collaborazione tra *stakeholder* locali e tecnologie avanzate, contribuendo a plasmare una visione condivisa di città del futuro. Il futuro partecipativo, quindi, come agente attivatore di aspirazioni individuali e collettive e la tecnologia intesa come interfaccia con il mondo materiale, “pratica umana che più ci lega al contesto e all'ambiente” (Bridle, 2022). I processi tecnologici non

costruiranno da soli un mondo migliore, ma possono aiutare a facilitare la capacità collettiva di affrontare questioni critiche.

## Bibliografia di riferimento

- Barricelli B.R., Fogli D. (2022), *Digital twins in human-computer interaction: A systematic review*, «International Journal of Human-Computer Interaction», 1-19.
- Bononi L., Donatiello L., Longo D., Massari M., Montori F., Stacchio L., Marfia G. (2022), *Digital twin collaborative platforms: Applications to humans-in-the-loop crafting of urban areas*, «IEEE Consumer Electronics Magazine», 1-8, doi:10.1109/MCE.2022.3214944.
- Boulanger S., Longo D., Roversi R. (2020), *Data Evidence-Based Transformative Actions in Historic Urban Context—The Bologna University Area Case Study*, «Smart Cities», 3, 1448-1476, doi:10.3390/smartcities3040069.
- Bridle J. (2022) *Modi di essere. Animali, piante e computer: al di là dell'intelligenza umana*, Rizzoli, Milano.
- Caprari G., Castelli G., Montuori M., Camardelli M., Malvezzi R. (2022), *Digital twin for urban planning in the green deal era: A state of the art and future perspectives*, «Sustainability», 14(10), 6263. <https://doi.org/10.3390/su14106263>.
- Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F. (2012), *The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation*, «Journal of Innovation and Entrepreneurship», 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>.
- Charitonidou M. (2022), *Urban Scale Digital Twins in Data-Driven Society: Challenging Digital Universalism in Urban Planning Decision-Making*. *International*, «Journal of Architectural Computing», 20, 238-253, doi:10.1177/14780771211070005.
- Chourabi H. et al. (2012), *Understanding Smart Cities: An Integrative Framework*. 45th Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, HI, USA, pp. 2289-2297, doi: 10.1109/HICSS.2012.615.
- De Lange M., de Waal M. (2019), *The Hackable City- Digital Media and Collaborative City-making in the Network Society*, Springer, London-. 10.1007/978-981-13-2694-3.
- Deng T., Zhang K., Shen Z.J.M. (2021), *A systematic review of a digital twin city: A new pattern of urban governance toward smart cities*, «Journal of Management Science and Engineering», 6(2), 125-134.
- Iqbal A., Olariu S. (2021), *A Survey of Enabling Technologies for Smart Communities*, «Smart Cities», 4(1), 54-77. <https://doi.org/10.3390/smartcities4010004>.
- Marcucci E., Gatta V., Le Pira M., Hansson L., Bråthen S. (2019), *Digital Twins: A Critical Discussion on Their Potential for Supporting Policy-Making and Planning in Urban Logistics*, «Sustainability», 12(24), 10623. <https://doi.org/10.3390/su122410623>.
- Saeed Z.O., Mancini F., Glusac T., Izadpanahi P. (2022), *Future City, Digital Twinning and the Urban Realm: A Systematic Literature Review*, «Buildings», 12(5), 685. <https://doi.org/10.3390/buildings12050685>.
- Sepasgozar S.M. (2021), *Differentiating Digital Twin from Digital Shadow: Elucidating a Paradigm Shift to Expedite a Smart, Sustainable Built Environment*, «Buildings», 11(4), 151. <https://doi.org/10.3390/buildings11040151>.

- Shahat E., Hyun C.T., Yeom C. (2021), *City Digital Twin Potentials: A Review and Research Agenda*, «Sustainability» (Switzerland), 13, doi:10.3390/su13063386.
- Simonofski A., Asensio E.S., De Smedt J., Snoeck M. (2017), *Citizen participation in smart cities: Evaluation framework proposal*. In 2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI) (Vol. 1, pp. 227-236).
- Tomko M., Winter S. (2019), *Beyond Digital Twins – A Commentary*, «Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science», 46, 395-399, doi:10.1177/2399808318816992.
- Ye X., Du J., Han Y., Newman G., Retchless D., Zou L., Ham Y., Cai Z. (2023), *Developing Human-Centered Urban Digital Twins for Community Infrastructure Resilience: A Research Agenda*, «Journal of Planning Literature», 38(2), 187-199. <https://doi.org/10.1177/08854122221137861>.
- Yossef Ravid B., Aharon-Gutman M. (2023), *The social digital twin: The social turn in the field of smart cities*, «Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science», 50(6), 1455-1470. <https://doi.org/10.1177/23998083221137079>

## *12. Innovazione sociale e stili di vita sostenibili.*

### *Lo sviluppo di una app come strumento di promozione di child-caring*

di *Gianluca Maestri*

#### **1. Introduzione**

Nella modernizzazione i governi affrontano sempre più spesso sfide crescenti nel processo di produzione, design e fornitura di servizi pubblici. Come in altri campi sociali e politici, i sistemi di protezione sociale devono affrontare una complessità crescente in termini di differenziazione dei bisogni, degli attori e dei fenomeni sociali. Per questo motivo, i governi ricorrono sempre più spesso ad accordi e soluzioni alternative per migliorare l'efficacia e l'efficienza della produzione di politiche e servizi. In questo senso, si tratta di riconoscere l'ambiente multi-attore e di aprire tali processi alla partecipazione degli attori della società civile e dei cittadini (Anheier *et al.*, 2019; Moulaert *et al.*, 2018; Voorberg *et al.*, 2015).

Da questa prospettiva, l'innovazione sociale (IS) è in primo piano nell'agenda dei policy-maker sia a livello nazionale, sia a livello internazionale. La strategia 2020 dell'UE vi fa certamente affidamento come mezzo essenziale per raggiungere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Allo stesso modo, a livello nazionale, la IS è legata al welfare dei singoli paesi e dei cittadini. Infatti, come generalmente sostenuto, i nuovi elementi partecipativi del processo decisionale politico non solo hanno contribuito a intensificare i processi democratici, ma hanno anche aiutato a sviluppare servizi pubblici maggiormente orientati verso l'utente.

Sebbene non esista un approccio univoco alla IS (Pol e Ville, 2009), tuttavia si possono individuare quattro attributi che la caratterizzano, comunemente accettati e chiaramente identificati dalla letteratura: 1) la IS risponde alle esigenze e ai bisogni fondamentali della società dei gruppi più vulnerabili, tentando di correggere problemi e implementare soluzioni laddove il mercato non è in grado di farlo; 2) essa si riferisce contemporaneamente ai mezzi e ai fini dell'azione, comprendendo nuovi prodotti e servizi che rispondono alle esigenze sociali e nuovi processi che si avvalgono delle relazioni sociali per fornire prodotti e servizi in modo più efficiente; 3) le IS sono sistemiche, il che significa che richiedono diversi attori del settore pubblico,

privato e non profit. Ciò significa che la IS necessita della conciliazione di vari interessi e della cooperazione al di là dei confini organizzativi e amministrativi; 4) tali innovazioni generalmente affrontano wicked problems (Rittel e Webber, 1973), ossia problemi che hanno molteplici soluzioni possibili la cui validità (o la cui «bontà») dipende sempre dall'approccio adottato (Mulgan, 2012; Mulgan *et al.*, 2007; Phills *et al.*, 2008).

La IS presuppone un processo collaborativo in cui i professionisti di diverse organizzazioni, così come i politici, i cittadini, le aziende private e le ONG, sono integrati nel processo di innovazione, aumentando la qualità e la quantità dei servizi grazie all'ampia varietà di risorse innovative dei partecipanti. La collaborazione dovrebbe influenzare l'intero processo di innovazione, consentendo l'integrazione delle idee verso soluzioni adeguate, nonché la selezione delle soluzioni più promettenti, fino alla costruzione e al collaudo di prototipi o protocolli. Allo stesso modo, la collaborazione rafforza la valutazione e la condivisione di rischi e benefici, così come l'impegno nell'implementazione di nuove soluzioni. Inoltre, essa contribuisce a mobilitare le risorse e a diffondere l'innovazione (Torfing, 2019; Hartley *et al.*, 2013; Terstriep *et al.*, 2020).

Da un lato, questo contributo riconosce l'approccio alla IS in termini di attività e servizi innovativi che sono motivati dall'obiettivo di rispondere ai bisogni della società. Tali bisogni sono prevalentemente diffusi da organizzazioni i cui scopi primari sono di natura sociale e che richiedono dei cambiamenti sia nel nostro modo di pensare, sia nelle nostre azioni. Le sfide complesse non devono essere considerate come problemi da risolvere in sé, ma come condizioni che devono essere gestite. Dall'altro, va da subito considerato che, nel campo della IS, un ecosistema è formato dalla molteplicità degli stakeholder coinvolti nell'iniziativa, dal loro potere, dalle loro relazioni, dagli elementi che influenzano le loro interazioni e da qualsiasi altra condizione che influisce sui processi e sui risultati della IS. La prospettiva del quadro ecosistemico si adatta quindi allo studio della natura trasformativa della IS, perché fornisce l'idea di un'interazione tra gli stakeholder e di un'interconnessione tra questi e l'ambiente, consentendo movimenti e trasformazioni nelle condizioni strutturali. Un ecosistema ha bisogno di una combinazione di elementi abilitanti e potenzianti per consentire alla IS di crescere in modo efficace e di suscitare una trasformazione.

## **2. Coltivare l'ecosistema delle innovazioni sociali. Il progetto CoSIE e l'app BeBa**

Il caso di studio che presentiamo prende corpo nell'ambito del progetto CoSIE-H2020 – Co-creation of Service Innovation in Europe, lanciato per incrementare le innovazioni dei servizi. CoSIE promuove la co-creazione di

servizi pubblici attraverso il coinvolgimento di cittadini e altre parti interessate nella definizione degli obiettivi e delle modalità di erogazione, con l'intento di produrre servizi più vicini e più utili ai cittadini, soprattutto quelli hard to reach e più svantaggiati.

Il progetto si propone di sviluppare iniziative che 1) favoriscano la definizione attiva delle priorità dei servizi da parte degli utenti finali e delle loro reti di supporto informali e 2) coinvolgano i cittadini, soprattutto i gruppi difficili da raggiungere. La IS di cui discutiamo in questa sede si innesta nel progetto pilota italiano. A partire dal 2017, tale progetto coinvolge l'AUSL di Reggio Emilia, l'Università di Bologna e la società di servizi informatici regionale Lepida e si inserisce nel programma di prevenzione dell'obesità infantile dell'azienda sanitaria locale. Come tale, il progetto ha come obiettivo il rafforzamento della rete di collaborazione all'interno e all'esterno del servizio sanitario, già operativo in vari ambiti di prevenzione e cura, al fine di prevenire il problema del sovrappeso e dell'obesità nei bambini e nei ragazzi della provincia di Reggio Emilia. In particolare, l'azione pilota ha riguardato lo sviluppo dell'app BeBa (Benessere Bambini) per la prevenzione dell'obesità infantile (Giorgi Rossi *et. al.*, 2020).

Nell'ambito del progetto CoSIE, la IS è stata intesa come una serie di servizi che rispondono a esigenze sociali (goal-oriented social innovation), oppure come nuovi processi che operano sulle relazioni sociali per fornire servizi in modo più efficiente (process-oriented social innovation). Una delle innovazioni apportate dal progetto CoSIE è stata quella di associare la riflessione sulla IS al concetto di Social Investment, cercando di colmare il divario tra gli adeguamenti della politica sociale a livello macro e le esperienze locali e individuali di fornitura di servizi (Jalonen, et al., 2019; Fox, et al., 2019). In contrasto con l'approccio razionale e lineare del processo, la visione ecosistemica entro cui è stata promossa la I di CoSIE sottolinea quindi la sua natura processuale complessa. La complessità deriva almeno da due fonti interconnesse: 1) il processo stesso è complesso a causa dell'interdipendenza di una varietà di parti interessate; 2) gli stakeholder hanno aspettative e richieste diverse e contraddittorie nei confronti della IS.

Inoltre, gli ecosistemi comprendono tipicamente organizzazioni e individui che sono sia in cooperazione che in competizione. Nel caso che presentiamo, vanno considerati i seguenti elementi come caratteristiche essenziali dell'ecosistema della IS. Un ecosistema è un insieme funzionale composto da tutti gli attori correlati del settore privato, pubblico e del terzo settore, nonché da istituzioni economiche, culturali e legali. Questi attori e accordi istituzionali sono fortemente connessi tra loro. La connettività e l'interdipendenza sottolineano che le azioni di qualsiasi attore possono influenzare, limitare o abilitare, gli attori e i sistemi correlati. Anche gli ecosistemi sono collegati al loro ambiente. Pertanto, si può dire che un ecosistema e il suo ambiente co-evolvono, con l'adattamento di ciascuno all'altro (Terstriep *et*

*al.*, 2020; Carayannis *et al.*, 2020; European Commission *et al.*, 2018). Nel nostro caso, poiché si tratta di una IS che intende attuare dei cambiamenti nelle relazioni tra fornitori di servizi e utenti, invece di attori singoli e isolati, essa è stata generalmente pensata, implementata e diffusa in relazioni complesse tra diversi attori. Tale approccio ha quindi fornito la possibilità a genitori e operatori sanitari di definire insieme “ciò che è utile” attraverso una app per smartphone. Questo strumento, ritenuto facile da usare e di forte utilità, non solo per gli utenti ma anche per gli operatori sanitari, ha come obiettivo quello di fornire un modo innovativo di interazione tra le famiglie e i pediatri, o il sistema sanitario in generale, per ridurre le barriere spesso causate dal linguaggio medico. Il coinvolgimento delle famiglie, gli utenti diretti del servizio, risulta centrale in tutto questo processo. Infatti, il progetto mira a una creazione condivisa del servizio stesso e permette ai pazienti di assumere maggiore consapevolezza della loro condizione di salute, di comunicarla e di trovare possibili soluzioni in collaborazione e in accordo con i professionisti della salute. La grande diffusione degli smartphone, anche nelle fasce più svantaggiate della popolazione, apre nuove opportunità per facilitare la comunicazione con le famiglie. Una recente revisione della letteratura a supporto del processo di sviluppo dell'app BeBa ha mostrato che sono presenti risultati incoraggianti (Bonvicini *et al.*, 2022; Quelly *et al.*, 2016).

### **3. Le strategie in gioco tra salute pubblica e politiche urbane**

Le condizioni del contesto contribuiscono a descrivere la situazione esistente intorno all'ecosistema della IS a livello locale. Queste possono comprendere l'area della cultura e dei modi di vita locali, i regolamenti esistenti, il quadro istituzionale, la comunità di attori della IS e le risorse disponibili. Nel nostro caso, le dinamiche territoriali osservate nella città di Reggio Emilia (Ganugi e Russo, 2020), sembrano aver favorito l'unione di enti pubblici, privati e del Terzo Settore attorno al problema dell'obesità infantile, considerando l'importanza delle Urban Food Strategies e dell'approccio Food-LoTS. A Reggio Emilia, l'evoluzione osservata negli ultimi 10-15 anni deriva da un approfondimento del fenomeno e dalla ricerca di una maggiore condivisione e dialogo tra i vari attori locali, marcando l'inizio di una collaborazione ancora non formalizzata. La legislazione regionale e la riforma del Sistema Sanitario Regionale, dal 2004, hanno ampliato la governance sanitaria locale, inserendo progressivamente criteri di prevenzione e promozione della salute nel “Piano della Performance”. Questi sviluppi, oltre al dato epidemiologico, hanno orientato l'AUSLRE a focalizzarsi sull'obesità infantile, promuovendo un'iniziativa di mappatura per ampliare la rete di collaborazione. L'ufficio epidemiologia ha quindi preso l'iniziativa di mappare gli attori coinvolti nella prevenzione dell'obesità e nella promozione di stili di vita

salutari, creando una rete per definire obiettivi e azioni comuni. La disponibilità al dialogo e alla cooperazione ha permesso agli stakeholder di auto-organizzarsi e lavorare su un progetto condiviso, focalizzandosi su specifici aspetti della catena alimentare e sanitaria.

### *3.1. I progetti in campo contro l'obesità infantile*

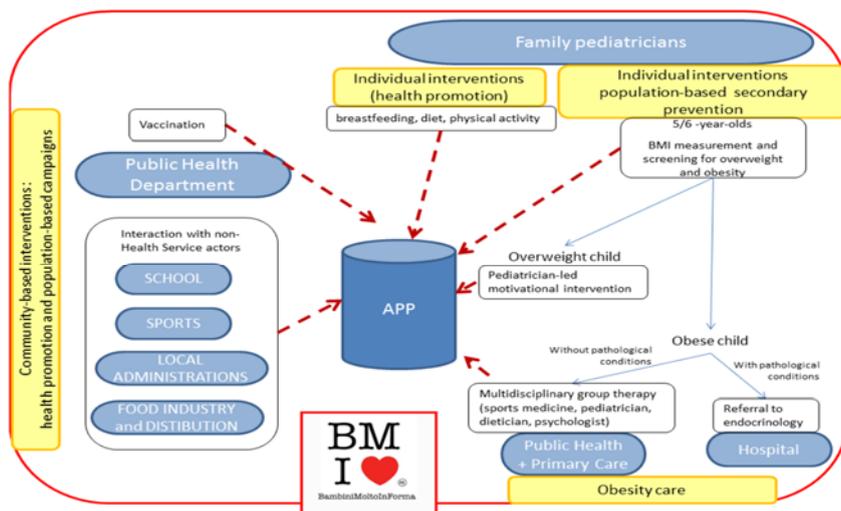
Nel quadro delineato, si inseriscono molteplici azioni e progetti rivolti alle famiglie, alle scuole, alle società sportive e organizzati da svariati attori (Radin, 2021). Vorremmo presentare tre progetti sviluppati dall'ASL di Reggio Emilia in collaborazione con altri stakeholders locali, su cui si innesta la IS.

1) Il progetto BMInforma è un programma di salute pubblica multilivello condotto dall'ASL che prevede interventi di prevenzione dell'obesità infantile primaria e secondaria. Ciò include tutte le attività di routine di prevenzione primaria sulla promozione della salute infantile: lo sviluppo dei menu delle mense scolastiche, gli interventi extrascolastici nei centri per l'infanzia, nelle scuole materne, primarie e secondarie in collaborazione con i servizi educativi comunali, la collaborazione con le associazioni sportive per promuovere l'attività fisica organizzata e non organizzata. La prevenzione secondaria consiste nello screening del sovrappeso e dell'obesità nei bambini di 5 anni. In base ai risultati di uno studio condotto a livello locale, le famiglie delle bambine in sovrappeso sono invitate a partecipare a un programma di colloqui motivazionali condotti dal pediatra di famiglia, mentre i bambini in sovrappeso ricevono raccomandazioni e il monitoraggio dell'Indice di massa corporea (BMI). I bambini obesi vengono indirizzati a un team multidisciplinare che organizza interventi di gruppo coinvolgendo pediatri di famiglia, dietologi e psicologi. I bambini obesi con condizioni patologiche vengono indirizzati all'Unità di endocrinologia pediatrica dell'ospedale locale per la cura di patologie specifiche. Questa rete di servizi si è sviluppata inizialmente nel 2011. Diversi progetti di ricerca sono annidati in questo programma, come uno studio di coorte sui determinanti distali e prossimali dell'obesità infantile e prove per testare l'efficacia degli interventi individuali e di gruppo per i bambini in sovrappeso e obesi.

La collaborazione con altre agenzie municipali al di fuori del settore sanitario, come scuole, trasporti e pianificazione urbana, oltre che con organizzazioni non profit, è divenuta sempre più importante, in linea con le indicazioni del Piano Nazionale di Prevenzione 2014-2019. Questo contesto rende il progetto BMInforma un ambiente definito per testare strumenti innovativi e tradizionali per ridisegnare i servizi con le famiglie e per coinvolgere il settore non profit e privato e le numerose amministrazioni comunali della provincia (fig. 1).

2) Gruppi di Educazione Terapeutica (GET). Parallelamente a BM Informa, nel 2016 l'Unità Sanitaria Locale avvia la sperimentazione dei Gruppi di Educazione Terapeutica (GET) come trattamento alternativo all'obesità infantile, che vada oltre l'approccio medico-sanitario tradizionale e che abbracci anche la sfera relazionale del bambino. Il gruppo di cura del bambino è infatti composto da dietisti e psicologi. La sperimentazione ha previsto che i bambini inviati ai servizi di secondo livello venissero selezionati o per il gruppo di controllo o per il gruppo sperimentale. La selezione è avvenuta sulla base di alcune caratteristiche, come il peso e l'età (tra i 5 e i 14 anni), la disponibilità di un membro della famiglia a seguirli nel percorso, l'assenza di patologie gravi, un alto livello di motivazione a perseguire gli obiettivi. Se inseriti nel primo gruppo, i bambini ricevono in ospedale il percorso individuale abituale, composto da incontri con il medico dietista e basato su un approccio informativo-educativo. Se inseriti nel gruppo sperimentale, i bambini e le famiglie prendono parte a un programma con sede a "Luoghi di Prevenzione", che prevede invece un approccio multidisciplinare, motivazionale e di gruppo. Nell'arco di due anni, la famiglia e il bambino sono invitati a prendere parte a dieci incontri – all'inizio ogni mese, in seguito ogni tre mesi, durante i quali è stato richiesto loro di svolgere varie attività. Per ogni attività, genitori e bambini sono separati gli uni dagli altri (prima tutti i bambini del gruppo, poi tutti i genitori del gruppo).

Fig. 1 – Schema delle interazioni tra la prevenzione primaria e secondaria e la cura dell'obesità. La figura illustra anche il progetto iniziale di un'app per migliorare la rete di servizi.



Fonte: Giorgi Rossi, et. al., 2020

Gli incontri si susseguono in un ordine logico e su tematiche specifiche healthy food-oriented. Anche il linguaggio utilizzato dagli psicologi con i bambini è oggetto di molta attenzione: non vengono usati termini come obeso, grasso, malattia. L'obiettivo principale del percorso è stimolare il bambino e la sua famiglia a cambiare abitudini alimentari e quotidiane, invece che perdere peso, in modo da non ottenere solo un risultato di breve termine, ma influenzare la vita del bambino a lungo termine (Maestri, Macchioni, 2021).

3) Il gruppo di professionisti già coinvolti nel progetto BMInforma, guidati dal Servizio Epidemiologia dell'AUSLRE, è entrato a far parte anche del progetto COSIE, con l'obiettivo di migliorare le azioni avviate nella cornice del programma BMI, coinvolgendo sempre più gli attori territoriali impegnati in questo tipo di servizi e i beneficiari dei servizi stessi (bambini e genitori). Una parte rilevante del progetto riguarda quindi lo sviluppo di una app innovativa per smartphone che, oltre a servire allo scopo primario di riduzione e prevenzione dell'obesità, divenga un sistema di monitoraggio per mettere in connessione varie informazioni sanitarie, ridurre i costi e semplificare la comunicazione tra i genitori, i pediatri, le autorità sanitarie e l'offerta territoriale in generale. Lo sviluppo di questo ultimo progetto, insieme a quelli già esistenti, ha aumentato la necessità di integrazione tra le varie istituzioni sul territorio (sanità, scuola, pubblica amministrazione), richiedendo a tutti i professionisti una collaborazione sempre più stretta al fine di offrire risposte sistematiche e complete alla popolazione. Il progetto ha coinvolto anche l'Università di Bologna, nel ruolo di osservatore scientifico, allo scopo di affiancare il processo di innovazione e indagare in profondità il contesto territoriale e gli attori coinvolti nei servizi di prevenzione e riduzione dell'obesità (Prandini *et al.*, 2021).

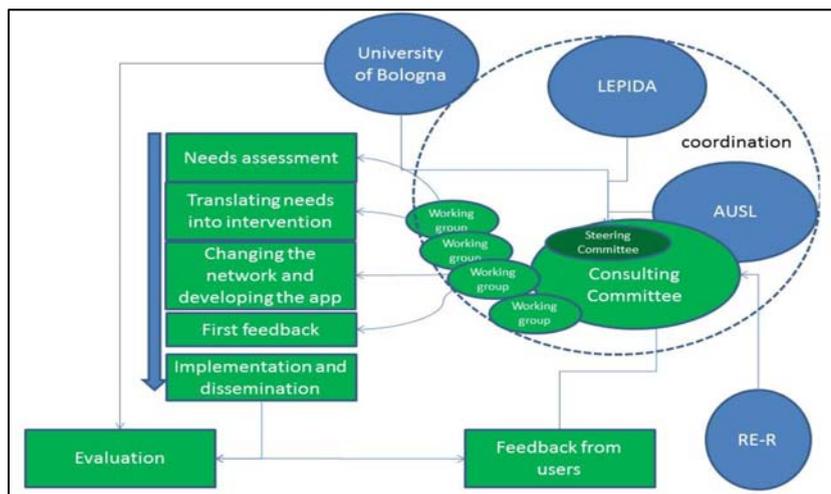
## **4. Innovare coinvolgendo l'ambiente**

### *4.1. Costruire la mappa degli stakeholder*

La mappatura degli stakeholder è stata condotta con un metodo iterativo. Inizialmente, un gruppo ristretto dei coordinatori del progetto pilota ha redatto un primo elenco di stakeholder interni ed esterni, di decisori e di beneficiari del progetto pilota. Si è adottato un modello che includeva il possibile contributo di ogni stakeholder, l'impatto potenziale del progetto sullo stakeholder e la possibile strategia per coinvolgere ogni stakeholder. Sulla base di questo elenco, è stata organizzata una riunione di tutti gli stakeholder interni ed è stata condotta una nuova analisi degli stakeholder. Questa fase ha portato alla formazione della Steering Committee (SC), che comprendeva tutti i principali stakeholder interni e due esperti come consulenti esterni. Infine,

l'elenco degli stakeholder ottenuto nella seconda fase è stato utilizzato per creare il Consulting Committee (CC), che comprendeva tutti gli stakeholder esterni e interni, i decisori e i genitori.

Fig. 2 – Project management design



Fonte: Giorgi Rossi, et. al., 2020.

Durante la prima riunione del CC, è stata effettuata una terza analisi degli stakeholder, per identificare altri settori dell'PA e associazioni non profit che conducevano progetti correlati. Il CC ha deciso di rimanere aperto a nuovi partecipanti (stakeholder e/o istituzioni) per tutta la durata del progetto, oltre che rimanere attivo anche dopo la fine del progetto per coordinare le politiche locali sul benessere dell'infanzia. Il project management design, con gli attori principali e il processo di valutazione e feedback, è illustrato nella figura 2.

#### 4.2. L'importanza degli "attori chiave"

Attraverso interviste semi-strutturate, si è reso necessario, da un lato, valutare il progetto BMInforma e i cambiamenti che il progetto ha portato. Dall'altro, è stato necessario focalizzarsi sulla fase del progetto iniziata con la sovvenzione di Horizon 2020 per determinare "cosa era già stato fatto" e "cosa era previsto in agenda". Gli intervistati (5 pediatri di famiglia e 3 operatori sanitari) sono stati individuati dal SC con il supporto dell'ASL di Reggio Emilia.

Inoltre, i 3 leader di un trial volto a testare l'efficacia della terapia educativa di gruppo per bambini obesi (GET) sono stati intervistati per esplorare

nuovi modi di coinvolgere i partecipanti (bambini e i loro familiari) nel progetto di ricerca pilota. Le 8 interviste semi-strutturate, condotte da due ricercatori dell'Università di Bologna (giugno e luglio 2018), hanno fatto emergere ambiti di interesse su cui operare in termini di progettazione condivisa: 1) ruolo dei pediatri di famiglia e degli operatori sanitari nella realizzazione dei due progetti (BMInforma e CoSIE); 2) aspettative dei pediatri e degli operatori sanitari sull'efficacia dell'app.

#### *4.3 Temi e prospettive a confronto*

Nell'ambito del processo, sono stati condotti due studi di focus group: uno con i pediatri di famiglia, l'altro con i genitori (tre focus group, uno con i pediatri di famiglia e due con i genitori). La mediazione dell'ASL di Reggio Emilia è stata fondamentale per il reclutamento dei partecipanti (pediatri e genitori). Il primo focus group (maggio 2018) ha coinvolto 14 pediatri di famiglia che lavorano nella provincia di Reggio Emilia (tredici dei pediatri erano donne e uno era un uomo; l'età variava dai 30 ai 60 anni). Il focus group è durato circa 2 ore e i principali argomenti discussi sono stati il ruolo dei pediatri di famiglia nella lotta contro l'obesità infantile, il rapporto dei pediatri con le famiglie e le funzioni delle app proposte dalla CC. Le sessioni di focus group con i genitori (ottobre 2018, tutte madri, 5 partecipanti nel primo e 5 nel secondo; età dai 30 ai 50 anni) hanno fatto emergere criticità sui seguenti argomenti: stile di vita, alimentazione, attività fisica e ruolo delle tecnologie. Ciò che è emerso è stato analizzato utilizzando lo stesso processo descritto per le interviste semi-strutturate.

#### *4.4. Laboratorio pubblico di innovazione. Feedback e idee dalla cittadinanza*

L'Agenda Digitale della Regione Emilia-Romagna promuove e organizza "After Futuri Digitali", manifestazione di respiro nazionale dedicata alla diffusione della cultura digitale. Il processo di innovazione si è inserito all'interno di tale evento, in cui è stato organizzato un laboratorio per coinvolgere famiglie e professionisti nell'implementazione dei contenuti dell'app. "Cosa vorresti sullo smartphone per la salute del tuo bambino?" è la domanda attraverso cui le diverse proposte hanno preso vita: in un ambiente familiare, con animazioni organizzate per i bambini, i genitori potevano sedersi a uno dei 4 tavoli – alimentazione, attività fisica, comunicazione con i pediatri di famiglia, rapporto con le istituzioni comunali – e discutere con esperti e decisori su tale tema. Il contenuto delle conversazioni con i genitori è stato poi riassunto dagli esperti partecipanti. Tuttavia, i feedback sui contenuti possibili dell'app potevano arrivare attraverso quattro "totem" segnaletici, che

indicavano ciascuno dei 4 argomenti, dove i genitori erano invitati a lasciare messaggi, idee e commenti su post-it. Inoltre, attraverso due tablet, ogni cittadino poteva lasciare un messaggio video e/o audio in riferimento alla domanda sopra menzionata. All'interno di tale evento, per sostenere la partecipazione delle famiglie, la Fondazione Reggio Children (uno degli stakeholder della CC) ha organizzato un laboratorio sul cibo e sul gusto, dove i bambini hanno potuto esplorare le verdure con tutti i 5 sensi. I post-it, gli appunti delle conversazioni dei tavoli tematici e i video sono stati trasferiti alla CC senza alcuna analisi preliminare.

#### *4.5. Community Reporting. Dalla comunità, per la comunità*

Community Reporting for Storytelling è un movimento paneuropeo creato nel 2007 da People's Voice Media che opera attraverso strumenti digitali per raccogliere, organizzare e mobilitare "storie di esperienze vissute". Tale framework si fonda su ricerche nella teoria dei sistemi adattativi complessi, nelle scienze cognitive, in antropologia e nei modelli narrativi, così come nella psicologia evolutiva. Nella prospettiva di un processo di SI, questo si rivela essere utile nel momento in cui esplora la relazione tra l'uomo, l'esperienza e il contesto, proponendo nuovi approcci alla comunicazione, ai processi decisionali, alle politiche e alla gestione della conoscenza in ambienti complessi. Adottando il ciclo di raccolta, cura e mobilitazione delle storie della comunità, sono stati progettati e realizzati interventi su misura in tre fasi per comprendere meglio i bisogni delle famiglie in termini di ciò che le mantiene in salute, per poi provare a trasferirli nell'app in termini di contenuto e/o funzioni.

Il Community Report si fonda su tre modelli interconnessi di storytelling: narrazione, co-produzione e comprensione (insight). Nel nostro caso, l'approccio insight ha fornito dati qualitativi al progetto prendendo spunti dalle storie delle persone per identificare una serie di risultati di ricerca da utilizzare per informare la policy, la pratica e la co-progettazione dei servizi.

Nove partecipanti, tra cui pediatri, ricercatori e membri del core team del pilot italiano sono stati formati su approccio in un programma di due giorni tenutosi (8-9 maggio 2018), sostenuto da strategie di apprendimento tra pari ed esperienziali. I partecipanti hanno così potuto esplorare i seguenti argomenti: il movimento dei reporter di comunità; le tecniche di narrazione; le storie istantanee; brevi risposte a una domanda aperta; interviste dialogiche; interviste non strutturate e non scritte con una singola domanda predefinita usata come inizio della conversazione; storytelling responsabile e creazione di una guida alle buone pratiche; condivisione di storie online.

Usando tali competenze, i partecipanti hanno videoregistrato una serie di storie di famiglie (genitori e figli) su ciò che li mantiene sani e ciò che

caratterizza uno stile di vita salutare. I community reporter formati nella fase precedente hanno raccolto ulteriori storie e le hanno caricate sul sito web dell'Institute of Community Reporters (giugno-settembre 2018). Le 17 storie raccolte nelle fasi 1 e 2 sono state in seguito analizzate mediante il modello di analisi dello stesso Istituto, che esamina ogni storia in termini di argomento, contenuto e livello contestuale prima di determinare induttivamente i risultati di tutte le storie. Utilizzando i risultati e gli estratti delle storie raccolte nelle fasi 1 e 2, durante una riunione della consulta (30 ottobre 2018) ha preso corpo un workshop fondato sulla conversazione sul tema del “cambiamento”: le storie e i risultati sono stati usati come stimoli per una conversazione partecipativa su ciò che mantiene le famiglie in salute.

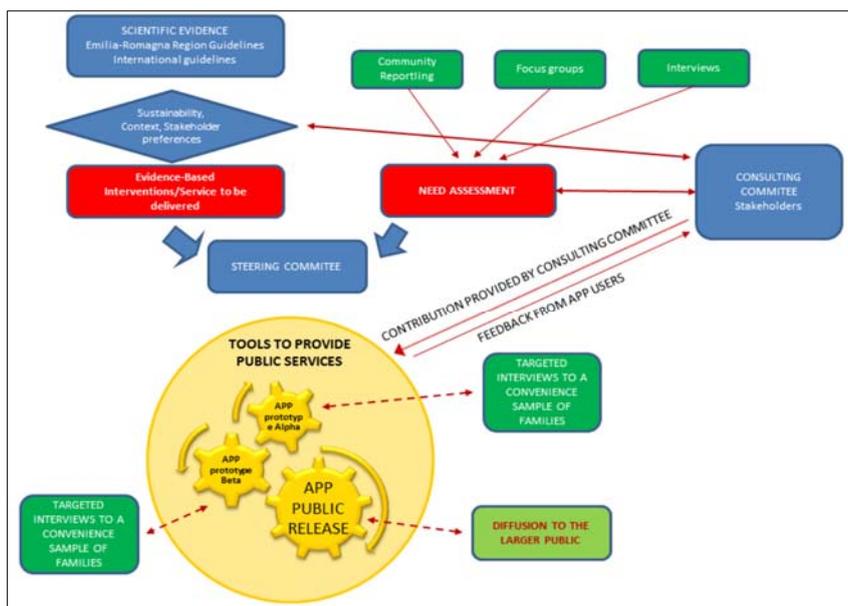
#### *4.6. Analisi e sintesi. Un momento consultivo aperto*

Questi diversi momenti di progettazione sono confluiti nel CC. In un workshop plenario sono stati presentati i documenti raccolti dalle interviste, le sessioni di focus group, i rapporti di comunità e i lavori del laboratorio di co-creazione. Tuttavia, la mole dei documenti e delle informazioni giunte alla Consulta sono stati suddivisi in “temi principali” da ricercatori dell'Università di Bologna e dai curatori di People's Voice Media. La prima parte del workshop si è sostanziata in una conversazione sull'attività di cambiamento e ha incluso i risultati delle storie della comunità e gli esempi chiave utilizzati per provocare la riflessione sul benessere della famiglia. Da questo insieme, prima indistinto poi catalogato di comunicazioni, è stato prodotto un elenco di idee non strutturate volte a implementare forma e contenuto dell'app.

Tale apprendimento condiviso ha giocato un ruolo chiave nella seconda parte del workshop, dove ha operato in combinazione con altri input (sessioni di focus group, interviste e il laboratorio pubblico di co-creazione). Da qui, la CC ha operato per sottogruppi in grado di ordinare e sviluppare il materiale seguendo tre fasi: 1) identificare tutti i possibili argomenti relativi al benessere delle famiglie, 2) raggruppare gli argomenti in macroaree che dovrebbero essere considerate dall'app, 3) trasformare i bisogni in contenuti o funzioni che l'app dovrebbe includere. In seguito a tale operazione è emersa una lista di oggetti/funzioni che l'app dovrebbe possedere. È necessario da subito specificare che è stato svolto un lavoro di back-office per produrre una lista di requisiti per l'app al fine di facilitare i tecnici del dipartimento ICT dell'ASL regionale a produrre specifiche tecniche. I sottogruppi sono stati organizzati per affrontare nel miglior modo possibile argomenti con questioni tecniche “simili”. Gli interventi e i servizi che possono essere forniti alle famiglie dovrebbero essere evidence-based e raccomandati dalle linee guida regionali e internazionali. La selezione degli interventi da fornire tra quelli che sono evidence-based dovrebbe essere fatta attraverso una fase di

valutazione dei bisogni e una valutazione della sostenibilità e dell'accettabilità nel contesto locale. In questa fase, gli strumenti di progettazione sono i focus group, le interviste con i principali stakeholder e i community report – discussi e analizzati dal CC e dagli utenti. In tal senso, gli input della fase di needs assessment sono in seguito riassunti dalla CC. Nel momento in cui i diversi prototipi dell'app vengono consegnati, sono state condotte interviste con potenziali famiglie target per garantire feedback e continuare il processo di innovazione. Il rilascio pubblico dell'app raccoglie automaticamente feedback e commenti degli utenti, portando a ulteriori iterazioni (fig. 3).

Fig. 3 – Strategie di innovazione per la progettazione, la produzione e la governance dell'app nel progetto pilota di Reggio Emilia sulla prevenzione dell'obesità infantile



## 5. L'app BeBa. Un boundary object nell'ecosistema dell'innovazione?

Per sintetizzare i risultati e convogliarli in contenuti per l'app, armonizzando il contributo degli stakeholder, è stato organizzato un living lab. I gruppi di lavoro della CC hanno così elaborato i singoli contenuti della app, delineando il capitolato da sottoporre all'azienda sviluppatrice. Nel 2021, l'app BeBa è stata rilasciata negli store iOS e Android. I genitori, una volta registrati i figli nella app, possono aggiornare il peso dei bambini, le attività frequentate e le ricette cucinate.

L'app BeBa presenta 5 funzionalità: 1) le Guide anticipatorie forniscono indicazioni su alimentazione e sviluppo del bambino e buone pratiche a sostegno della genitorialità; 2) nella sezione Cosa fare sono presenti consigli su come affrontare alcune patologie comuni del bambino e come agire in caso di incidenti domestici; 3) nella sezione Attività è presente una mappa delle opportunità in cui, geolocalizzandosi, è possibile visualizzare alcune proposte di attività fisica e sportiva nelle vicinanze della propria abitazione; 4) nella sezione Alimentazione è possibile consultare ricette per l'alimentazione sana dei bambini; 5) nella sezione BMIF i genitori, che con le loro bambine stanno seguendo il percorso motivazionale promosso dai pediatri, possono accedere tramite SPID per seguirne obiettivi e progressi. Il percorso motivazionale è al momento proposto alle sole bambine in quanto è risultato efficace solo in questo gruppo di popolazione. Periodicamente, all'interno dell'app sono visualizzabili news su diversi argomenti: comportamenti salutaritari, eventi sportivi e culturali che si svolgono nella provincia di Reggio Emilia e consigli alimentari in base alla stagionalità.

L'ultima fase del progetto prevede la valutazione dell'efficacia della app sugli stili di vita delle famiglie disegnando un trial randomizzato (Bonvicini, et al., 2022). L'obiettivo primario dello studio è valutare l'efficacia della app nel ridurre nei bambini il consumo di bevande zuccherate e di cibo ipercalorico e il tempo trascorso davanti a uno schermo. Gli obiettivi secondari sono valutare l'impatto sul BMI (body mass index) e sulla circonferenza vita, in particolare nei bambini in sovrappeso, e valutare utilizzabilità e fruibilità della app da parte dei genitori.

Nell'ecosistema dell'innovazione che abbiamo presentato, l'app BeBa può essere considerata come un *boundary object*, per via della sua capacità unica di operare come punto di incontro e facilitazione tra diversi settori e discipline, evidenziando la sua importanza come strumento di collaborazione e tentativo di comprensione reciproca (Star e Griesemer, 1989).

Questa app, essendo al confine di vari contesti sociali e comunità di pratica, ha consentito una comunicazione talvolta facilitata e un'interazione tra gruppi che, senza di essa, avrebbero riscontrato difficoltà a causa delle differenze presenti nell'ecosistema dell'innovazione sociale. In questo senso, l'app è divenuta un *boundary object* che collega il settore pubblico, il privato, il terzo settore e la comunità accademica, offrendo una piattaforma comune per la collaborazione, la condivisione di idee e risorse, e per l'articolazione e risoluzione di problemi complessi. La sua natura interdisciplinare ha facilitato la comunicazione e la comprensione tra aree diverse, aiutando, ad esempio, gli sviluppatori tecnici a integrare le esigenze sociali espresse dagli operatori del settore non profit o dai cittadini. La flessibilità e personalizzabilità dell'app, tipiche di un *boundary object*, hanno garantito la sua adattabilità a vari contesti d'uso, mantenendo una identità comune che funge da collegamento tra diverse esperienze e aspettative degli utenti. Inoltre, l'app

ha coordinato le attività tra gli attori dell'ecosistema dell'innovazione, agendo come orizzonte di senso comune per la pianificazione e per il monitoraggio dei progetti collaborativi, sincronizzando gli sforzi e cercando di massimizzare l'efficacia delle iniziative implementate. Come *boundary object*, l'app ha incorporato e comunicato conoscenze da vari campi, rendendole accessibili ai partecipanti dell'ecosistema dell'innovazione, facilitando l'apprendimento dell'innovazione e il suo adattamento continuo.

## Bibliografia di riferimento

- Anheier H., Krlev G., Mildenerger G. (a cura di) (2019), *Social innovation: Comparative perspectives. Routledge studies in social enterprise & social innovation*, Routledge, Londra.
- Bonvicini L., Davoli A.M., Ferrari E., Ilari B., Compiani M., Patrignani N., Bartolini L., Rossi P.G. (2022), *Childhood Obesity Prevention Working Group. Un'esperienza di mobile health nell'AUSL di Reggio Emilia: dalla co-creazione alla covalutazione dell'app BeBa per la prevenzione dell'obesità infantile e la promozione di sani stili di vita nei bambini*, «Boll Epidemiol Naz», 3, 1: 1-9.
- Carayannis E., Grigoroudis E., Campbell D., Meissner D., Stamati D. (2018) *The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as quadruple/quintuple helix innovation models*, «R&D Manag.», 48(1):148-162.
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Georghiou, L. (2018), *A European ecosystem for social innovation*, Publications Office.
- Fox C., Jalonen H., Baines S., Bassi A., Marsh C., Moretti V., Willoughby M. (2019), *Co-Creation of Public Service Innovation – Something Old, Something New, Something Borrowed, Something Tech*, Reports from Turku University of Applied Sciences 259, Turku University of Applied Sciences, Turku.
- Ganugi G. e Russo G. (2021), “La filiera del cibo e del movimento: politiche urbane e salute pubblica nella città di Reggio Emilia”, in Prandini R., Maestri G., Bassi, A. (a cura di), *Cibo, stili di vita, salute. Un'indagine empirica nel territorio della ASL di Reggio-Emilia*, FrancoAngeli, Milano, pp. 77-103.
- Giorgi Rossi P., Ferrari F., Amari S. et alii (2020), *Describing the Process and Tools Adopted to Co-create a Smartphone App for Obesity Prevention in Childhood: Mixed Method Study*, «JMIR Mhealth Uhealth», 8, 6: e16165.
- Hartley J., Sørensen E. e Torfing J. (2013), *Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship*, «Public Administration Review», 73, 6: 821-830.
- Jalonen H., Jäppinen T., Bugarszki Z. (2019), *Co-creation of Social Innovation. Policy Brief: Co-creation of Service Innovation in Europe (CoSIE) 11/2019*.
- Maestri G., Macchioni E. (2021), “La cultura del cibo tra genitorialità e stili di vita. Legami e semantiche famigliari”, in Prandini R., Maestri G., Bassi A. (a cura di), *Cibo, stili di vita, salute. Un'indagine empirica nel territorio della ASL di Reggio-Emilia*, FrancoAngeli, Milano, 124-223.

- Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D., Leubolt B., Ganugi G. (2018), *Innovazione sociale: una scintilla per innescare processi trasformativi*, «Sociologia e politiche sociali», 2: pp 11-49.
- Mulgan G. (2012), “The Theoretical Foundations of Social Innovation”, in Nicholls A., Murdock A. (a cura di), *Social Innovation*, Palgrave Macmillan, Londra.
- Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B. (2007), *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School, University of Oxford.
- Phills Jr. J.A., Deiglmeier K., Miller D.T. (2008), “Rediscovering Social Innovation”, «Stanford Social Innovation Review», 6, 4: 34-43.
- Pol E. e Ville S. (2009), *Social innovation: buzz word or enduring term?*, «The Journal of Socio-Economics», 38, 6: 878-885.
- Prandini R., Maestri G., Bassi A. (a cura di), *Cibo, stili di vita, salute. Un'indagine empirica nel territorio della ASL di Reggio-Emilia*, FrancoAngeli, Milano.
- Quelly S.B., Norris A.E., Dipietro J.L. (2016), *Impact of mobile apps to combat obesity in children and adolescents: A systematic literature review*, «J Spec Pediatr Nurs», 21, 1: 5-17.
- Radin A. (2021), “Tra prevenzione e promozione. Un’analisi dei programmi di contrasto dell’obesità in età pediatrica in Italia”, in Prandini R., Maestri G., Bassi A. (a cura di), *Cibo, stili di vita, salute. Un'indagine empirica nel territorio della ASL di Reggio-Emilia*, FrancoAngeli, Milano, pp. 104-123.
- Rittel H. e Webber M. (1973), *Dilemmas in a general theory of planning*”, «Policy Sciences», 4: 155-169.
- Star S., e Griesemer J. (1989), “*Institutional ecology, translations and boundary objects. Amateurs and professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology 1907-1939*”, «Social Studies of Science», 19: 387-420.
- Terstriep J., Rehfeld D., Kleverbeck M. (2020), *Favourable social innovation ecosystem(s)? – An explorative approach*, «European Planning Studies», 28, 5: 881-905.
- Torfing J. (2019), *Collaborative innovation in the public sector: the argument*, «Public Management Review», 21, 1: 1-11.
- Voorberg W.H., Bekkers V.J., Tummers L.G. (2015), *A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey*, «Public Management Review», 17, 9: 1333-1357.

# 13. *Qualche riflessione iniziale su come progettare un Centro di Competenza Nazionale: verso un Capacity Building sperimentale*

di Riccardo Prandini e Giulia Ganugi\*

## 1. Introduzione

Obiettivo di quest'ultimo capitolo è riprendere le fila di quanto presentato nel volume, dei singoli casi analizzati e delle competenze emerse da ognuno di loro. Come spiegato nell'introduzione, questo libro è nato a seguito del percorso di capacity building organizzato nel quadro del progetto europeo SEED (Social innovation EcosystEm Development) con l'obiettivo finale di costituire Centri di Competenza Nazionali (CCN) dedicati all'innovazione sociale nei paesi partecipanti. Avendo – come gruppo di ricerca dell'Università di Bologna – contribuito attivamente all'organizzazione del capacity building, abbiamo voluto riportare la ricchezza emersa in quella sede per averne anche traccia scritta.

Nei prossimi due paragrafi, rilanciamo la riflessione per la creazione effettiva del CCN, ragionando sulla sua governance e il monitoraggio necessario delle sue attività future.

## 2. Tre possibili euristiche per il Centro Nazionale di Competenze italiano

Il primo è che nel nostro Paese osserviamo uno sviluppo importante della cosiddetta economia sociale che include gran parte di quelle organizzazioni da cui ci si attende innovazione, specificamente sociale (Organizzazioni di Innovazione Sociale – OIS). Questo sviluppo è affiancato da una matura e interessante elaborazione accademica e scientifica del tema che genera un “discorso pubblico” sull'innovazione sociale, ben radicato da tempo nell'opinione pubblica (anche per merito della lunga tradizione “cooperativistica” del nostro Paese) ma, a volte, fin troppo retorico e legato a visioni

---

\* Il testo è frutto di una discussione congiunta, tuttavia, materialmente, Riccardo Prandini ha scritto *Tre possibili euristiche per il Centro Nazionale di Competenze italiano* e *Verso un monitoraggio diagnostico del CNC*, mentre Giulia Ganugi ha scritto *Introduzione* e *Conclusioni*.

socio-politiche di palingenesi sociale: siamo sempre in attesa del famoso “cambio di paradigma” che realizzi quelle visioni e ci trasporti in un mondo migliore. Il problema nasce però proprio al momento di predisporre gli strumenti per farlo, anche perché solitamente più è chiara la crisi, meno sono le risorse a disposizione per risolverla. Il tema degli (Eco)Sistemi si situa a questo livello. È basicamente un problema di governance sistemica capace di potenziare le risorse già presenti sul territorio.

Il secondo punto riguarda le risorse a disposizione delle organizzazioni chiamate a fare innovazione sociale. Anche qui possiamo affidarci ad alcune evidenze molto generali (senza poter qui distinguere per variabili dirimenti quali: la grandezza delle OIS; la loro appartenenza a organizzazioni ombrello nazionali o meno; il loro posizionamento territoriale, etc.). Un punto a favore è dato dalla presenza del Codice del Terzo Settore – Decreto legislativo 3 luglio 2017 n.117 – che ha provveduto al riordino e alla revisione complessiva della disciplina vigente in materia, sia civilistica che fiscale, definendo, per la prima volta, il perimetro del cd. Terzo Settore e, in maniera omogenea e organica, gli enti che ne fanno parte. Questo quadro giuridico, connesso alle prime realizzazioni dell’Amministrazione condivisa, permette all’innovazione sociale di poter contare su una regolazione specifica e in grado di sostenere i progetti. Con il Codice, sembra però che finiscano le buone notizie. Infatti, alcune delle configurazioni, sistemiche o meno, necessarie a uno sviluppo innovativo dell’innovazione sociale, o mancano o sono ancora molto scarse. Il problema certamente più evidente è la relativa mancanza di finanziamenti alle OIS, relativa perché comunque a livello territoriale (Regionale e municipale), gran parte dei progetti sono già da tempo finanziati (in maggioranza da fondi pubblici) mediante forme di *procurement* più o meno innovative. Questo sistema di finanziamento è però molto diversificato a livello territoriale (con territori più ricchi e più poveri, fino alle aree interne sempre più in difficoltà) e ancora troppo legato alla presenza di denaro pubblico. Un vero e proprio sistema finanziario di *private equity* manca o, dove c’è, è insufficiente. I dispositivi di policies *funded by results* sono ancora rarissimi; fondi finanziari dedicati – pubblici e privati – sono scarsi. Finanziamenti arrivano dall’UE, ma tendenzialmente vanno alle realtà già più strutturate rigenerando continuamente l’effetto San Matteo<sup>1</sup>.

Anche la capacità di reticolazione e collaborazione tra OIS non è sufficientemente sviluppata. Vi sono territori caratterizzati da legami forti tra OIS – in certi casi “quasi-cartelli” che paradossalmente frenano l’innovazione – ma in generale una vera e propria collaborazione (Eco)Sistemica per l’innovazione è poco sviluppata. Anche i primi dati sulla co-programmazione e co-progettazione – l’area di design più all’avanguardia normativamente –

---

<sup>1</sup> L’effetto San Matteo, dal versetto 25, 29, recita: «Perché a chiunque ha sarà dato e sarà nell’abbondanza; ma a chi non ha sarà tolto anche quello che ha». Si tratta perciò di effetti a retroazione positiva che si auto-potenziano (nel bene e nel male).

mostra una certa difficoltà nella collaborazione tra OIS grandi e piccole e tra di esse e i cittadini attivi. Ancora meno elaborata è una strategia per la collaborazione tra OIS e altre organizzazioni, per esempio imprese for profit, Centri di ricerca, PA. I diversi mondi, tendono a rimanere tali, sebbene la retorica dell'ibridazione cresca. Più in generale sembra mancare un vero e proprio disegno di governance di queste reti che varia molto secondo culture politiche diverse, oscillando tra una forte caratterizzazione top-down e iniziative bottom-up più rare. In entrambi i casi, come vedremo a breve, la governance si svolge spesso all'ombra del *rent seeking* o della "cartellizzazione".

Infine, svetta come problema molto diffuso quello dei processi e strutture di capacity building. Da un lato, è sempre più chiaro che in un mondo di problemi complessi, intersezionali, fortemente interallacciati dove l'incertezza è l'unica certezza, la costruzione di capacità (continua; sarebbe da coniare il termine di Life Long Capacity Building, LLCB) diventa l'unico modo ragionevole d'apprendere il cambiamento. Se si osservano le esperienze più riuscite di capacity building, si nota che non si tratta affatto di un processo dove qualcuno che "possiede" un sapere, lo trasmette a chi non lo possiede. Si osservano invece "cicli e filiere" di capacitazione, dove sono le stesse identità e funzioni degli attori a dover cambiare ed apprendere. Ancora una volta è il "sistema della IS" a doversi capacitare nella sua complessità: si parla a ragione di governance trasformativa (Haxeltine *et al.*, 2017; Pel *et al.*, 2017).

Facciamo un esempio semplice. Pensare a un Centro di competenze dove un team di esperti, per esempio professori Universitari e professionisti, trasmettono del sapere alla Pubblica amministrazione (per esempio come valutare dei programmi di IS) rischia di rappresentare un processo del tutto inutile. In primo luogo, è da verificare se le conoscenze e i saperi degli esperti siano davvero "tradotte" contestualmente e messe a disposizione della Pa. Potrebbero rimanere mere conoscenze "libresche". Poi non viene concepita alcuna riflessione comune tra esperti e membri della Pa: ognuno rimane nei suoi confini di sapere. Infine, il sapere così trasmesso rischia di rimanere lettera morta se, contemporaneamente, la Pa non si trasforma realmente da settore di controllo regolamentare a centro di capacitazione, cambiamento che richiede moltissime e profondissime modifiche allo status quo. Nel caso "normale" si crea solo una rappresentazione di IS, una sorta di "tokenismo" o di "gaming", dove tutto sembra cambiare, ma rimane uguale a prima. Se queste riflessioni molto superficiali mantengono una loro veridicità, allora l'idea "regolativa" per la costruzione di un Centro Nazionale di Competenze (CNC) per l'innovazione sociale deve tenerne conto.

In primo luogo, occorre riflettere sul concetto stesso di "Centro" "nazionale". Se si pensa davvero che possa oggi esistere, in una società "senza centro e senza vertice", un Centro capace sia di rappresentare le complessità (tematiche, geografiche, di risorse, politiche, economiche, manageriali, etc.)

e di governarle verticalmente, allora con buona probabilità si verrà delusi. Più umilmente il termine Centro dovrebbe rimandare all'idea di uno Sportello o Portale che colleghi e intermedii saperi, conoscenze, problemi, soluzioni, metodi, etc., tramite un processo di *steering* inteso come riduzione di differenze per orchestrare un allineamento tra interessi ed identità diverse. Centro significa allora luogo dove convergono diversità per confrontarsi e apprendere, orientandosi a scopi condivisi e sempre rivedibili: Centro come processo di avvicinamento e raduno di diversità (come quando si dice: andiamo in centro). Il Centro sarebbe “nazionale” – e questa è una ulteriore riflessione – e solo in quanto Portale che riguarda tutte le realtà geograficamente rilevanti. Andrebbe però da subito inteso come in stretta cooperazione con altri “centri” situati a livelli territoriali diversi: un Centro di centri. Questo perché ogni progetto che passa dal Centro per essere analizzato, discusso, valutato, rivisto, risponde a determinate condizioni d'esistenza che contraddistinguono la grande diversità del nostro Paese. Inoltre, e non è un punto da poco, la stessa “centralità nazionale” viene immediatamente relativizzata dalla necessità che il Centro stia in comunicazione con gli altri Centri di competenza nazionali europei, con cui dovrà, in qualche modo, costituire una rete transnazionale a sua volta strettamente connessa con le diverse e plurali Comunità di pratica territoriali. Anche da questo punto di vista è più interessante pensare a una Unione europea composta da aree e territori, piuttosto che da Stati-nazione.

La funzione del Centro è un ulteriore punto di discussione (e probabile conflitto). In alcuni Paesi, dove per esempio l'IS è ancora agli albori, potrebbe prendere una connotazione d'impulso politico-amministrativo, mentre in uno dove l'IS è già molto sviluppata, quella di sportello per la diffusione di conoscenze e buone pratiche. Ogni Paese ha le sue esigenze. Nel nostro, la sua composizione deve però essere qualificata nei chiari termini della “competenza”. Questo aiuterebbe a superare un problema che immediatamente si porrà: la colonizzazione dello stesso da parte di attori e interessi diversi. È infatti evidente che se il Centro viene costituito come luogo di “rappresentanza” degli interessi politici, economici, corporativi, e via dicendo, allora prenderà una strada probabilmente chiusa. Il Centro deve invece essere dall'inizio pensato come “casa” delle competenze e del capacity building. L'idea che traluce dai lavori del progetto SEED – quella di un Policy Lab per la Pubblica amministrazione – dove i metodi e gli approcci della IS sono trasferiti agli ufficiali pubblici e applicati nella prospettiva di un policy-making collaborativo, va nella giusta direzione. È però ancora molto limitata nel suo obiettivo che può essere esteso anche ad altri stakeholders, oltre che alla Pa.

Rimane poi il *caveat* precedentemente discusso. Non avverrà mai alcuna trasmissione di sapere alla Pa, se la Pa, simultaneamente, non cambia la sua identità e la sua missione: non più valutazione in ultima istanza

dell'implementazione di progetti che seguono regole, norme e procedure, ma attore che sostiene i processi d'innovazione in modalità plurime e non più "legiformi". Il rapporto tra Centro, Pa e altri stakeholder deve essere di tipo circolare per permettere alle esperienze territoriali di dialogare con quelle nazionali – e viceversa – anche per collaborare nella scrittura e revisione dei Piani e strategie nazionali per l'innovazione sociale (*National Strategy and Action Plan on Social Innovation*). Per farlo il rapporto non può essere però limitato solo a esperti, sommati alla Pa.

Si apre poi la discussione su quali siano le competenze da "centralizzare", per essere poi diffuse e sviluppate dai territori. Su questo punto, non è molto utile fornire un elenco perché le competenze variano al variare dei progetti d'analizzare e delle finalità più specifiche dei Centri. Certamente alcuni temi sono fondamentali come quelli della validazione, replica, trasferimento e diffusione di soluzioni innovative, sia di processo che di prodotto. È consigliabile procedere con un processo dialogico e aperto a tutti gli stakeholder per identificarle, svilupparle e rivederle. Gli stessi operatori delle OIS hanno molto da insegnare agli "esperti", così come alcune Pa che sono all'avanguardia nell'operare in termini di partnership. Altrettanto utile è garantire che esista uno staff fisso, dedicato e professionalizzato capace di rispondere alle esigenze di capacity building, ma che sia anche in grado di connettersi ad altre figure professionali da attivare al bisogno. Le competenze possono essere organizzate in gruppi di servizi e per aree di intervento, ma sempre in stretta relazione. Alcuni di questi cluster tematici di capacity building potranno essere: 1) progettazione di programmi e policies; 2) formazione, coaching e mentoring; 3) networking e fundraising; 5) project management; 6) valutazione; 7) comunicazione e disseminazione. Rimane da chiarire se e come il Centro nazionale sarà in connessione con Centri territoriali (regionali?) o se rimarrà un unicum. Se la seconda opzione verrà implementata allora bisogna chiarire quale tipo di servizio potrà il Centro (con quale staff?) fornire ai territori.

Come ultima riflessione, mi soffermo più estesamente su quale forma di governance potrebbe avere il CNC (per la PA). Mi pare che questo sia uno dei punti più rilevanti. Qui viene utile riprendere la discussione aperta nel primo capitolo, elaborandola alla luce di una proposta di Agenzia nazionale per lo sviluppo di politiche industriali che fu elaborata da Kuznetsov e Sabel (2017). In quel saggio i due studiosi si chiedevano quale forma e funzioni potessero avere delle Agenzie nazionali in Paesi ad economia emergente, costruite per sostenere la ricerca di nuove aree d'attività economica. Il contesto è quello di una riflessione su nuove politiche industriali entro processi di globalizzazione economica dove il vecchio modello "verticale", ma anche quello "orizzontale" che avrebbe dovuto sostituirlo, diventano problematici a causa di un ambiente economico sempre più incerto e cangiante. Il contributo fondamentale vuole spostare l'attenzione su compiti dell'Agenzia

di scelta e/o sostegno dei progetti migliori a quello di trasformazione passo a passo dei settori pubblico/privato che riescono a creare e sostenere autonomamente una nuova politica industriale.

Questo passaggio si basa su un diverso tipo di osservazione-valutazione dei progetti. Nel vecchio modello di politica industriale l’Agenzia pubblica serve a valutare i risultati dei progetti – adottando una logica che si basa sul passato – attribuendo colpe per errori (limiti) manifesti e, paradossalmente, chiedendo che proprio nel momento della crisi si riescano a trovare soluzioni immediate. Il nuovo modello di Agenzia, invece, osserva le potenzialità dei progetti identificando i punti critici fondamentali da risolvere, i problemi del processo e le misure per correggerli. Il sistema di monitoraggio e capacity building che ne segue, perciò, non si interessa a se si fanno le cose “in modo corretto”, ma se si fanno le “cose giuste”. L’Agenzia nazionale si presenta come un dispositivo di sperimentazione per prova ed errori, con meccanismi di scoperta (*self-discovery*) e correzione degli errori (Rodrik e Hausmann 2003).

Proviamo a trarre qualche lezione da quel modello di Agenzia nazionale, applicandone la logica al CNC per la Pubblica amministrazione. Presento qui la tab. 1 che mostra in sintesi la differenza di tre tipi di governance per il CNC che discuterò brevemente di seguito.

Tab. 1 – Tre possibili forme di Governance del CNC

<i>Modalità di governance del CNC</i>	<i>Governance top-down</i>	<i>Governance per singoli progetti</i>	<i>Governance sperimentale e circolare</i>
<i>Condizioni socioeconomiche della IS</i>	Territori poco sviluppati socio-economicamente, con una IS ancora agli albori.	Territori in crescita socioeconomica, con una IS che compete per operare.	Territori ben sviluppati socio-economicamente, con una IS in cerca di collaborazioni.
<i>Logica operativa</i>	Regolativa: lo scopo è quello di insegnare alla Pa come regolare e sostenere in modo uniforme i processi e i sistemi territoriali di IS.	Supervisione: lo scopo è quello di capacitare le diverse Pa a sostenere l’autonomia dei processi e i progetti singoli di IS.	Collaborativa: capacitare le diverse Pa a creare reti e filiere d’innovazione territoriali, mentre simultaneamente le Pa cambiano le loro funzioni.
<i>Focus operativo del Centro</i>	Formare una Pa capace di regolare l’IS territoriale	Capacitare una Pa che, a sua volta, capaci progetti vincenti.	Capacitare la Pa ad accoppiare i vincitori con nuove realtà in crescita.
<i>Valore di riferimento</i>	Dare regole e standard alle Pa così che possano regolare l’IS:	Sviluppare l’autonomia	Aiutare le Pa a scoprire i problemi e soluzioni insieme alle OIS:

	“Città industriale”.	delle Pa così che possa sostenere l'autonomia dell'IS: “Città dei progetti”.	“Città degli esperimenti”.
<i>Focus territoriale</i>	Connessione con Pa che operano seguendo confini politico-amministrativi. Focus territoriale – livello Meso.	Connessione con Pa che operano in stretta relazione con progetti specifici. Focus progettuale – livello Micro.	Connessione con Pa e reticolazioni progettualmente innovative. Focus reticolare multilivello.
<i>Dispositivi chiave del Capacity Building verso le Pa e da queste alle OIS</i>	Regolamenti, programmazione, linee guida, documenti programmatori per guidare lo sviluppo delle OIS.	Metodologie di startup e acceleratori per lo sviluppo. Consulenze per il business plan e il finanziamento delle OIS.	Lavoro di peer review su Portfolio di progetti. Co-programmazione e co-progettazione tra Pa e OIS.
<i>Temporalizzazione del Capacity Building</i>	Retroattiva. Individuare chi non segue le regole e riportarli dentro alla procedura.	Proattiva a breve termine. Individuare i casi vincenti e abilitarli a rimanere tali.	Anticipatoria. Individuare i problemi e usarli come leva per il cambiamento continuo.
<i>Possibile fallimento del Capacity Building del CNC</i>	Poiché il Capacity Building è basato su saperi esperti ben stabili e regolatori, il problema è che viene disincentivato il cambiamento.	Poiché il Capacity Building è pensato come accelerazione di progetti singoli, il sapere e i risultati che ne derivano non vengono messi a sistema.	Poiché il Capacity Building è pensato come sperimentazione continua, i cambiamenti potrebbero non venire mai istituzionalizzati.
<i>Rischi della Governance</i>	“Cartellizzazione” dei sistemi di IS.	“Mercantilizzazione” dei sistemi di IS.	“Sperimentalismo” senza fine dei sistemi di IS.

I tre modelli, o meglio le tre euristiche, rispondono a logiche molto diverse e, probabilmente, anche a condizioni di sviluppo territoriale molto diverse. Per questo motivo non vanno considerati come tre step consecutivi di un unico ed inesorabile processo evolutivo. Più realisticamente si tratta di modus operandi diversi che sono (o meno) utili e adeguati a un certo grado di sviluppo socioeconomico, compresa la maturità delle Pa. Non è neppure stabilito che siano reciprocamente sostitutivi: anzi un CNC molto avanzato potrebbe utilizzare le tre logiche anche simultaneamente.

Il primo modello è quello “verticale” che somiglia molto a un governo top-down gerarchico, tipico della produzione di massa e basato sulla logica Principale-Agente. Il Principale è qui il CNC che viene concepito come un attore capace di elaborare “sapere esperto” e dotato di una conoscenza “olimpica” dei problemi del settore dell'IS. Il problema è quello di regolare la

crescita delle OIS, capacitando la Pa a farlo. I processi attivati sono prevalentemente di regolazione e di feedback negativo: riportare sui binari del regolamento le OIS. Il riferimento è a territori ancora poco sviluppati in termini di IS che si presume possano essere trattati in modo ancora standard. Il fallimento del CNC è dato dal fatto che non incentiva il cambiamento e i rischi sono quelli di una relazione troppo stretta e vincolante con le Pa territoriali e le OIS (cartellizzazione del sistema). Questa configurazione somiglia molto alla Città industriale teorizzata da Boltanski e Thévenot (1991) nel loro famoso studio sui processi di creazione di convezioni per il coordinamento di attori.

Il secondo modello rimanda maggiormente alla Città per progetti (Boltanski e Chiappello, 2014) e alla esperienza internazionale del New Public management e del Washington consensus. Il CNC è qui un supervisore delle esperienze più promettenti di IS che sono già sviluppate nel territorio e che devono essere messe nelle condizioni d'incrementare il loro valore. Il rapporto del CNC è con una Pa che deve essere capace di selezionare i progetti "vincenti" e per accelerarne la crescita soprattutto mediante project management e project financing. Il feedback è positivo – potenziare i punti forti – e la finalità è quella di scegliere e seguire lo sviluppo delle esperienze di IS migliori. Il fallimento del CNC potrebbe essere quello di non riuscire a mettere a sistema i progetti vincenti e il principale rischio quello di creare una logica "mercantile" della IS.

Entrambi i modelli presentano problematiche già ben conosciute. Il primo richiede la presenza di un CNC dotato di un sapere inteso come definito, capace di adattarsi ai cambiamenti e con una forte presa sulla Pa (che a sua volta deve averla sulle OIS). Se aumenta l'incertezza sistemica, il cambiamento diventa molto difficile da realizzare anche perché il CNC dovrebbe aggiornare l'intero suo stock di sapere, il che tra l'altro prenderebbe molto tempo. Ne deriva che spesso questo modello nasce come già inadeguato a guidare le trasformazioni. Il secondo punta a processi di supervisione individuale dei progetti migliori per creare un ambiente competitivo e agevolante il cambiamento. Questo però significa quasi sempre pensare a un CNC e alle Pa come attori che si occupano solo di sostenere l'autonomia operativa delle OIS. Se ci si trovasse in un momento di crisi "sistemica", allora occorrerebbe potenziare le capacità sia del CNC che delle Pa e questo sarebbe molto costoso sotto molti punti di vista.

Il terzo modello di CNC opera in modo sperimentale cercando d'analizzare sia quali sono i punti di debolezza (come nel primo) sia i punti di forza (come nel secondo); scoprire le soluzioni ad hoc per risolvere i problemi e per mantenere i successi; generare processi d'apprendimento reciproci tra Pa e OIS. In questo modo potrebbero essere costruiti *portfolio* di progetti e di buone pratiche che indicano sia gli ostacoli tipici che le soluzioni trovate,

trasmettendoli ad altre Pa e OIS. Questo modello di CNC mostra almeno quattro caratteristiche diverse dai primi due:

- 1) Lavora da subito su istituzioni e programmi già esistenti con l'obiettivo di analizzarli e svilupparli per poi cercare di connettere la parte migliore sia delle Pa che delle OIS. Opera costantemente sui due livelli – Pa e OIS – selezionando ciò che funziona bene, comparandolo con esempi simili, trovando soluzioni a problemi emergenti e sostenendo questi sviluppi.
- 2) Si concentra sulla operatività reale di Pa e OIS, non avendo perciò bisogno di budget di funzionamento molto elevati. Una volta che comincia a generare sviluppi positivi, tende ad auto-sostenersi.
- 3) Collega sempre le migliori prestazioni delle OIS al quadro istituzionale esistente nelle Pa e – cercando soluzioni innovative – innesca riforme endogene del quadro istituzionale stesso.
- 4) Infine, riesce ad evitare i principali rischi degli altri due modelli. Il primo modello è fortemente messo a rischio dal fatto che esistono quasi sempre interessi particolari che spostano la produzione di beni pubblici verso beni di rendita. Ciò significa che una volta che gli attori pubblici (CNC e PA) e quelli privati (OIS) hanno trovato una modalità di collaborazione, hanno l'interesse a mantenerla nel tempo generando ostacoli all'entrata di nuovi attori e quindi all'innovazione (cartellizzazione). Il secondo modello si basa su una visione necessariamente parziale del problema da affrontare, in quanto opera sostenendo progetti vincenti, ognuno molto diverso dagli altri, senza cercare di costruire una comparazione e un quadro di sostegno comune. Il modello sperimentale, diversamente dal primo, è costantemente spinto all'innovazione e alla creazione di “reti di ricerca”; diversamente dal secondo, dovendo costantemente operare mediante peer review e comparazioni tra casi diversi, è spinto a riflettere su condizioni quadro comuni e trasversali tra Pa e OIS. Il punto debole del modello sperimentalista, però, è quello di potersi trasformare in una sperimentazione continua senza mai riuscire a costituire punti fermi da condividere e diffondere.

### **3. Verso un monitoraggio diagnostico del CNC**

Un'ultima riflessione va dedicata al “cuore” del capacity building, il sistema di monitoraggio predisposto dai CNC. Se questi Centri voglio davvero rappresentare delle “piattaforme” di conoscenza per lo sviluppo nazionale della IS, allora devono monitorare il rapporto tra le OIS – e i loro progetti – e l'operare delle Pa sul territorio. È infatti questa relazione tra Pa e OIS a costituire per i CNC il focus operativo. Sulla scorta di Kuznestsov e Sabel

(2017) possiamo distinguere tra monitoraggio convenzionale e diagnostico (tab. 2).

Il monitoraggio convenzionale osserva se un obiettivo è stato raggiunto seguendo in modo corretto le regole e le procedure stabilite. Sulla base di quella osservazione, si attribuiscono poi premi o penalità. Nel caso di un CNC, questo osserva l'operare delle Pa e giudica se segue in modo corretto procedure e regole per raggiungere l'obiettivo di sviluppare l'IS. Nel modello diagnostico, invece, il CNC è piuttosto interessato a comprendere perché gli obiettivi non sono raggiunti e perché l'azione delle Pa abbia deviato da essi e dalle regole stabilite. Nel farlo, presume le Pa abbiano agito così, o perché mancano loro delle capacità – e quindi stabilisce quali siano e come erogargliele – o perché obiettivi e regole sono mal posti – e dunque ne agevola la revisione. Il monitoraggio diagnostico, contrariamente, tratta gli errori e i fallimenti come base di partenza per il miglioramento o la trasformazione e non come motivo per ripristinare le vecchie regole e obiettivi. La governance del processo deve essere diagnostica o *problem-solving*. Si procede a una valutazione sistematica dell'operare delle Pa per scoprire errori e per correggerli, alla luce dell'esperienza d'implementazione.

Un esempio molto semplice di monitoraggio da parte di un possibile CNC dell'operare di una Pa potrebbe seguire questo percorso. L'obiettivo è quello di revisionare il modo in cui la Pa collabora (o meno) con alcune OIS territoriali, per valutarne l'efficacia e proporre soluzioni laddove si verificano problemi. Il CNC forma un team di monitoraggio composto da membri con esperienze e competenze miste: un giurista, un economista e un sociologo. Il team riceve la documentazione necessaria e si riunisce le volte necessarie per avere una prima idea dei punti di forza e di debolezza del rapporto. Viene poi organizzata una visita nella Pa dove si tengono incontri e riunioni tra il team e i responsabili della Pa per rivedere insieme la documentazione alla luce della prima diagnosi operata. I meeting possono essere estesi anche a rappresentanti delle OIS e altri stakeholders, compresi utenti. Finita la visita, il team di monitoraggio stende un secondo breve Report inviandolo a un Consiglio del CNC che ha il compito di analizzarlo e ridiscuterlo chiedendosi, per esempio, se tutti gli stakeholder sono inclusi e in che modo, se la relazione tra Pa e OIS sono considerate anche alla luce di alternative possibili, se esistono dei milestone, se il rapporto viene monitorato e periodicamente modificato, se gli stakeholder vedono problematiche e soluzioni, etc. Questa meta-diagnosi, viene poi inviata alla Pa che la discute internamente, cercando di dare risposte e soluzioni ai problemi che sono stati sollevati dal CNC. Il monitoraggio si conclude quando le due parti hanno trovato un accordo sulle azioni da implementare per migliorare i processi. Queste modifiche verranno poi monitorate ancora sei mesi dopo.

Tab. 2 – Monitoraggio diagnostico (problem-solving) vs convenzionale (accounting)

	<i>Convenzionale</i>	<i>Diagnostico</i>
<i>Questioni chiave</i>	Qual è il divario tra l'obiettivo di prestazione e il risultato attuale?	Perché esiste un divario?
<i>Beneficiari del monitoraggio</i>	La Pubblica amministrazione	I partecipanti al processo (oltre alla Pa)
<i>Esperienza rilevante</i>	Generale e standard (sapere generato dalla differenza tra regole e implementazione)	Specifico (nuovo sapere che viene generato dalla scoperta di errori e dalla riflessione su come risolverli)
<i>Procedura per acquisire informazioni</i>	Focus sugli indicatori di prestazione. Rapporti sulle prestazioni.	Focus sulle visite sul campo. Riunioni tecniche tra esperti diversi.
<i>Procedura di risk management dei progetti e dei programmi</i>	Ex-ante: classificazione dei programmi basata su indicatori di rischio, sia al momento del progetto che della implementazione.	In itinere: scoperta d'errori "just in time" e correzioni relative che rimettono in discussione il progetto e l'implementazione.
<i>Prospettiva d'insieme</i>	Orientata al passato. Per attribuire errori o cattive performance.	Orientato al futuro per scoprire e correggere problemi.

#### 4. Conclusioni

Fino a qui abbiamo lasciato spazio alle riflessioni emerse dai capitoli del libro, cercando di riportare – nei paragrafi precedenti – il discorso a un livello più ampio, a quella stessa prospettiva con cui abbiamo aperto l'introduzione, quella che guarda agli ecosistemi di innovazione sociale.

Il libro ha seguito lo stesso andamento del progetto SEED, che era stato avviato con una mappatura delle innovazioni sociali già esistenti sui territori nazionali, per poi – sulla base di quanto emerso e delle condizioni abilitanti e disabilitanti segnalate dalle organizzazioni territoriali (pubbliche, private e di Terzo Settore) – procedere alla progettazione del CCN e dei suoi valori portanti. Visto che di questa mappatura e delle relative considerazioni non abbiamo finora parlato, utilizziamo queste ultime pagine per farlo (in breve), restituendo anche il manifesto progettato per il CCN, in modo che possa servire come pietra di appoggio per il prosieguo delle "riflessioni ecosistemiche" di innovazione sociale.

La mappatura delle innovazioni sociali italiane si era suddivisa su due fronti: le innovazioni sociali bottom-up (BU), ovvero implementate da attori non istituzionali, appartenenti al settore privato e al Terzo Settore, e le innovazioni sociali top-down (TD), ovvero sviluppate e/o finanziate da attori istituzionali, a varie scale territoriali. La mappatura BU è stata coordinata dal

Politecnico di Torino e ha raccolto 170 progetti in totale. Il 52% di essi è stato sviluppato da organizzazioni for profit o “ibride” tra il settore privato e del privato sociale. La mappatura TD è stata invece curata dalla Fondazione Giacomo Brodolini e ha raccolto 211 progetti, di cui l’80% promosso da amministrazioni comunali e in seconda battuta regioni. I dati emersi da questa mappatura non sono in alcun modo esaustivi né rappresentativi di quanto effettivamente sia in atto sul territorio nazionale, dal momento che la compilazione dei questionari è avvenuta senza nessun previo campionamento e che i questionari sono stati diffusi e inoltrati dai partner partecipanti al progetto SEED alle loro reti personali e organizzative<sup>2</sup>. Il risultato della mappatura resta comunque indicativo di una forte dinamicità e propensione all’innovazione, oltre a fornire informazioni sui filoni di finanziamento, sulle collaborazioni tra attori diversi e sulla distribuzione dei progetti innovativi per collocazione geografica e tematica. La tabella 3 riassume appunto la distribuzione dei progetti nelle varie aree tematiche mappate, mentre si rimanda al report di ricerca corrispondente per ulteriori approfondimenti<sup>3</sup>.

Tab. 3 – Distribuzione dei progetti di innovazione sociale nelle varie tematiche mappate, divisi per progetti top-down e progetti bottom-up

	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>	<i>Totale</i>
<i>Economia circolare e ambiente</i>	13	58	71
<i>Trasformazione digitale e smart city</i>	41	42	83
<i>Salute</i>	13	23	36
<i>Educazione</i>	33	16	49
<i>Patrimonio culturale e industrie creative</i>	19	19	38
<i>Povertà</i>	18	3	21
<i>Migrazione</i>	17	8	25
<i>Rigenerazione urbana</i>	26	24	50
<i>Welfare e lavoro</i>	125	32	157

Dalla stessa mappatura, è stato anche possibile ricavare le principali condizioni abilitanti e disabilitanti per l’innovazione sociale secondo la prospettiva delle organizzazioni compilanti. Oltre al supporto fornito dalla Commissione Europea e dai relativi finanziamenti, come Next Generation EU, ESF+, Horizon2020 e Erasmus+, sul fronte degli strumenti politici e giuridici, tra le condizioni abilitanti, risaltano senz’altro la presenza di un quadro legislativo a favore del cambiamento sociale, che include normative specifiche sugli attori di economia sociale e di Terzo Settore, e la presenza di numerosi

<sup>2</sup> Ad esempio, vi è una sotto-rappresentazione dei progetti sviluppati da organizzazioni di Terzo Settore e in particolare dal mondo della cooperazione e dell’associazionismo; così come vi è una probabile sotto-rappresentazione dei progetti relativi alle tematiche di Povertà, Migrazione e Rigenerazione Urbana.

<sup>3</sup> Il report corrispondente è il D1.1 – Comparative Report on Social Innovation in the Participating Countries: <https://www.seedeuproject.eu/learning-repository/seed-deliverables/>

strumenti politici, come regolamenti partecipativi, regolamenti per la co-progettazione e co-programmazione, registri pubblici, ecc. Per quanto riguarda, invece, attori e condizioni interne all'ecosistema italiano, risulta sicuramente rilevante il ruolo degli attori di economia sociale e il livello di collaborazione tra settori e organizzazioni diverse. Anche le università e i centri di ricerca sono ritenuti un attore importante per lo sviluppo di innovazione sociale, grazie alle loro attività sul territorio sia all'interno di partnership nazionali per la produzione di servizi e politiche sia in reti internazionali. Anche se a un grado inferiore, altre condizioni abilitanti risultano essere il lavoro svolto dalle Regioni e dalle Autorità Locali e il dinamismo di piccole e medie imprese e start-up nello sviluppare tecnologie che rispondano alle sfide sociali e culturali. Per quanto riguarda invece le condizioni disabilitanti, o gli ostacoli alla generazione di innovazione sociale, riscontrate sul territorio, troviamo in maniera preponderante una scarsa diffusione del discorso pubblico su innovazione sociale al livello delle autorità nazionali; una scarsa conoscenza dei canali di finanziamento esistenti e una scarsa esistenza di benefici fiscali rivolti alle organizzazioni impegnate in progetti socialmente innovativi.

Sulla base di queste evidenze, nella fase finale del progetto SEED, i partner italiani – in modo collaborativo – hanno sviluppato il manifesto del futuro CCN (Centro di Competenza Nazionale), con l'auspicio di proseguire in un secondo momento la sua effettiva implementazione. Riportiamo di seguito i punti cardine del manifesto:

- Valori: trasparenza (di azione e di impatto); coinvolgimento (come principio guida); rispetto (verso i bisogni territoriali); cura (nell'uso delle risorse)
- Visione: il CCN italiano sarà ufficialmente riconosciuto come il primo spazio condiviso e il primo Laboratorio di Politiche (Policy Lab) italiano, fornendo supporto alle istituzioni e agli attori di società civile per la progettazione e l'implementazione di progetti e politiche di innovazione sociale.
- Mission: supportare le autorità pubbliche e la società civile nell'integrare l'approccio di innovazione sociale nel disegno delle politiche pubbliche e affiancare la più ampia comunità di innovatori sociali nel diffondere le loro azioni e il loro impatto.
- Obiettivi: costruire una struttura di governance inclusiva; lavorare sia con il settore pubblico sia con quello privato; formare gli stakeholder territoriali all'uso di metodologia di design dei servizi per la progettazione di politiche pubbliche e progetti territoriali; fare valutazione; fare consulenza sulla finanza di impatto e i modelli di business; creare una comunità nazionale di agenti del cambiamento attraverso la condivisione di buone pratiche; strumenti di lavoro e reti; collegarsi all'ecosistema europeo per l'innovazione sociale.

- Strategia: il CCN italiano avrà un'organizzazione diffusa sul territorio, con sede principale a Torino e “succursali” nelle altre Regioni italiane; sarà un'organizzazione snella, basata su un nucleo centrale di professionisti e una rete di secondo livello di esperti, dislocati in tutto il Paese e attivabili su progetti specifici in base alle competenze richieste; competenze che saranno promosse attraverso la produzione di *position paper* di alta qualità e la creazione di una comunità di pratiche diffusa in tutto il paese.

Raggiunta la progettazione del CCN e del suo manifesto, il progetto SEED è terminato e a questo punto sarebbe potuta terminare anche la collaborazione tra tutti i partner coinvolti, così come il lavoro dedicato allo sviluppo di ecosistemi di innovazione sociale sul territorio. Questo, purtroppo, è l'esito di molti progetti virtuosi finanziati a livello europeo o nazionale, che una volta chiuso il canale da cui traggono linfa si interrompono senza dare continuità alle azioni avviate. In questo caso, invece, la rete di attori coinvolti – sia a livello nazionale sia a livello europeo – ha deciso di proseguire, proponendo un ulteriore progetto che desse la possibilità di finanziare anche l'effettiva costruzione dei CCN.

Il progetto prende il nome di SEED2SCALE, ha vinto il finanziamento e prende avvio a luglio 2024. I suoi obiettivi sono, appunto la costituzione e l'inaugurazione dei CCN, compreso quello italiano; l'attivazione di un insieme di competenze che ogni CCN offrirà; la collaborazione con una rete estesa di pubbliche amministrazioni e stakeholder nazionali nel progettare strategie nazionali e piani di azione sull'innovazione sociale; lo sviluppo e il lancio di Piattaforme Online Nazionali che svolgeranno la funzione di interfacce per la condivisione di informazioni, servizi, risorse, strumenti e buone pratiche; e la partecipazione in rete transnazionali per partecipare ad opportunità di apprendimento tra pari e scambio di conoscenze.

Questa è dunque la più aperta conclusione che potessimo scrivere in vista delle future attività che ci vedranno coinvolti e con le quali ci e vi auguriamo di poter mettere a frutto quanto imparato da questo inusuale percorso di capacity building.

## Bibliografia di riferimento

- Boltanski L., Chiappello E. (2014), *Il nuovo spirito del capitalismo*, Mimesis, Milano-Udine.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- Haxeltine A., Pel B., Wittmayer J.M., Dumitru A., Kemp R., Avelino F. (2017), *Building a middle-range theory of Transformative Social Innovation; theoretical*

- pitfalls and methodological responses*, «European Public and Social Innovation Review», (2) 1: 59-77.
- Kuznetsov Y., Sabel C. (2017), “Managing Self-Discovery: Diagnostic Monitoring of a Portfolio of Projects and Programs”, in Radosevic S. et alii (eds.), *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization*, pp. 51-72, Academic Press, London and New York.
- Pel B., Dorland J., Wittmayer J.M., Jørgensen M.S. (2017), *Detecting Social Innovation agents. Methodological reflections on units of analysis in dispersed transformation processes*, «European Public and Social Innovation Review», (2) 1: 110-126.
- Rodrik D., Hausmann R. (2003), *Economic Development in Self-Discovery*, Working Paper, <http://j.mp/1gP3ylk>.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

---

*Vite parallele, Ibridazioni e Società Mutagena*  
Open Access - a cura di R. Prandini

---

*Ultimi volumi pubblicati:*

GIORGIO BONAGA, GIULIO ECCHIA, RICCARDO PRANDINI, PAOLO VENTURI, *Finanza d'impatto sociale. Istituzioni, capacity building e governance per l'innovazione* (E-book).

RICCARDO PRANDINI, GUNTHER TEUBNER, *La (auto)sovversione del diritto: ambiguità e paradossi del sistema immunitario della società* (E-book).

RICCARDO PRANDINI, ANDREA BALDAZZINI (a cura di), *Gli impoverimenti delle famiglie con minori durante la pandemia. Il Laboratorio di Bologna* (E-book).

RICCARDO PRANDINI, GIULIA GANUGI, *Governance territoriali e politiche di contrasto alla grave emarginazione adulta. Verso un modello strategico integrato* (E-book).

RICCARDO PRANDINI, GIANLUCA MAESTRI, ANDREA BASSI (a cura di), *Cibo, stili di vita, salute. Un'indagine empirica nel territorio della Asl di Reggio-Emilia* (E-book).

MARTINA VISENTIN, THOMAS HYLLAND ERIKSEN, *Identità instabili. Vivere in una società incandescente* (E-book).

# Vi aspettiamo su:

**[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)**

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE  
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,  
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:  
teorie e tecniche

Didattica, scienze  
della formazione

Economia,  
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,  
territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,  
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,  
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche  
e servizi sociali



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Copyright © 2024 Giulio Ecchia, Giulia Ganugi, Riccardo Prandini. ISBN 9788835167495

Questo   
LIBRO

 ti è piaciuto?

---

**Comunicaci il tuo giudizio su:**  
[www.francoangeli.it/opinione](http://www.francoangeli.it/opinione)



VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI  
SULLE NOSTRE NOVITÀ  
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



---

**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Copyright © 2024 Giulio Ecchia, Giulia Ganugi, Riccardo Prandini. ISBN 9788835167495

# FrancoAngeli

## a strong international commitment

Our rich catalogue of publications includes hundreds of English-language monographs, as well as many journals that are published, partially or in whole, in English.

The **FrancoAngeli**, **FrancoAngeli Journals** and **FrancoAngeli Series** websites now offer a completely dual language interface, in Italian and English.

Since 2006, we have been making our content available in digital format, as one of the first partners and contributors to the **Torrossa** platform for the distribution of digital content to Italian and foreign academic institutions. **Torrossa** is a pan-European platform which currently provides access to nearly 400,000 e-books and more than 1,000 e-journals in many languages from academic publishers in Italy and Spain, and, more recently, French, German, Swiss, Belgian, Dutch, and English publishers. It regularly serves more than 3,000 libraries worldwide.

*Ensuring international visibility and discoverability for our authors is of crucial importance to us.*

---

# FrancoAngeli





**CONSULTATE IL NOSTRO CATALOGO SU WEB**

**www.  
francoangeli.it**

- Gli abstract e gli indici dettagliati di oltre **12.000 volumi** e 30.000 autori.



- I sommari dei fascicoli (a partire dal 1990) di oltre 90 riviste.

- La newsletter (via e-mail) **delle novità**.

- Il calendario di tutte le **iniziative**.

- La possibilità di **e-commerce** (per acquistare i libri o effettuare il download degli articoli delle riviste).

- Il **più ricco catalogo** specializzato consultabile in modo semplice e veloce.

- **Tutte le modalità di ricerca** (per argomento, per autore, per classificazione, per titolo, full text...) per individuare i libri o gli articoli delle riviste.



- FrancoAngeli è la **più grande biblioteca specializzata** in Italia.



- Una gamma di proposte per soddisfare le esigenze di aggiornamento degli studiosi, dei professionisti e della **formazione universitaria e post-universitaria**.

---

## Verso (Eco)Sistemi di Innovazione Sociale

---

Questo non è solo un altro libro sull'Innovazione Sociale. Riguarda certamente le pratiche e i processi che generano innovazione, ma soprattutto rappresenta il tentativo di ampliare lo sguardo sull'interconnessione di tali pratiche e processi con quegli elementi che – direttamente o indirettamente – ne possono influenzare la progettazione, l'implementazione, la diffusione e la sostenibilità nel tempo. Parliamo, quindi, di (Eco)Sistemi di Innovazione Sociale e lo facciamo partendo proprio da una riflessione critica del termine “ecosistema”.

Il volume nasce a seguito del progetto *SEED: Ecosistemi di Innovazione Sociale*, (sostenuto da DG Employment, Social Affairs & Inclusion della Commissione Europea) il cui obiettivo è stato sviluppare spazi pubblici e accessibili per valorizzare le risorse europee destinate all'innovazione sociale. Nel corso del progetto, l'Università di Bologna ha contribuito a realizzare un percorso di capacity building volto a supportare la comprensione e la diffusione degli ecosistemi di innovazione sociale. Così, in linea con le riflessioni ed esperienze condivise in quella sede, il libro propone un ragionamento sulle competenze - capacità, possibilità e potenzialità, degli attori e dei territori - che risultano favorevoli allo sviluppo di ecosistemi territoriali di innovazione sociale.

La varietà di tematiche, analizzate tramite molteplici approcci teorici e tecniche di ricerca, rende il libro ricco di spunti sia per l'analisi sociologica sia per il disegno politico e l'operatività dei settori che si occupano di rispondere alle sfide sociali e generare innovazione sociale.

**Giulio Ecchia** è professore ordinario di Economia Politica presso il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Bologna. È direttore del Master in International Management (Unibo) e membro del Bologna Institute for Policy Research (BIPR) della John Hopkins University.

**Giulia Ganugi** è dottoressa di ricerca in Sociologia e ricerca sociale all'Università di Bologna e in Geografia a KU Leuven. I suoi interessi di ricerca riguardano i processi culturali di innovazione sociale, in particolare nel settore del welfare e delle politiche sociali.

**Riccardo Prandini** è professore ordinario di Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Bologna. È direttore del Master in Governance e innovazioni di welfare locale e del Caf in Welfare Community Manager (Unibo).