

# **MODELLI ED ESPERIENZE DI INNOVAZIONE SOCIALE IN ITALIA**

**Secondo rapporto  
sull'innovazione sociale**

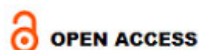
**a cura di  
Matteo G. Caroli**



Studi ed esperienze sull'innovazione  
sociale – CERIS

## Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIIS

Collana diretta da Matteo G. Caroli



Il CERIIS (Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale) ha la missione di studiare il fenomeno dell'innovazione sociale; elaborare modelli concettuali utili per la sua efficace realizzazione; promuoverne la sperimentazione e favorire la collaborazione tra gli attori interessati al suo sviluppo. Svolgendo queste funzioni, esso intende essere un attore rilevante nel sistema italiano dell'innovazione sociale, protagonista dell'attività di elaborazione scientifica, sperimentazione progettuale e integrazione culturale. Realizza, per tanto, le sue attività anche attraverso la collaborazione con imprese private, fondazioni, istituzioni pubbliche, organi di governo.

Il CERIIS è costituito all'interno dell'Università Luiss Guido Carli e sostenuto dalla Fondazione ItaliaCamp.

Il CERIIS studia le problematiche ed elabora i modelli concettuali per l'innovazione sociale, con specifico riferimento a: i “business model” di sistemi di offerta adatti a soddisfare esigenze sociali; le architetture finanziarie e strumenti per iniziative di innovazione sociale; lo sviluppo delle competenze professionali nella gestione dell'innovazione sociale; i nuovi modelli di marketing per la soddisfazione della “domanda sociale”; lo sviluppo e utilizzazione delle tecnologie multimediali per l'innovazione sociale; la creazione e sviluppo delle imprese sociali; la venture philanthropy per l'innovazione sociale; l'evoluzione della CSR e innovazione sociale.

Per favorire l'approfondimento scientifico e la divulgazione di queste tematiche e dell'innovazione sociale in generale, il CERIIS ha avviato, in collaborazione con l'Editore Franco Angeli, la collana “Studi ed esperienze sull'innovazione sociale”. La collana ospita sia contributi di taglio accademico, che lavori finalizzati a raccontare le esperienze di innovazione sociale per favorirne la diffusione, intendendo promuovere la più ampia circolazione delle conoscenze su tale tematica. Per questa ragione, molti volumi della collana saranno pubblicati in lingua inglese e tutte le versioni digitali verranno rese disponibili ad accesso aperto sulla piattaforma FrancoAngeli Open Access.

# **MODELLI ED ESPERIENZE DI INNOVAZIONE SOCIALE IN ITALIA**

**Secondo rapporto  
sull'innovazione sociale**

**a cura di  
Matteo G. Caroli**

Studi ed esperienze sull'innovazione  
sociale – *CERIIS*

**FrancoAngeli**

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.

# **MODELLI ED ESPERIENZE DI INNOVAZIONE SOCIALE IN ITALIA**

**Secondo rapporto  
sull'innovazione sociale**

**a cura di  
Matteo G. Caroli**

Studi ed esperienze sull'innovazione  
sociale – *CERIIS*

**FrancoAngeli**

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

# Indice

<b>Presentazione, di Gianni Lo Storto</b> .....	11
<b>Presentazione, di Federico Florà</b> .....	15
<b>Introduzione, di Matteo G. Caroli</b> .....	17
<b>Ringraziamenti</b> .....	19

## I parte

### **Modello ed evidenze empiriche dell'innovazione sociale in Italia**

<b>1. Lo stato dell'arte della letteratura sull'innovazione sociale, di Riccardo Maiolini</b> .....	23
1.1 Introduzione .....	23
1.2 L'Innovazione sociale: alternativa alle istituzioni e alle logiche di mercato .....	24
1.3 L'Innovazione sociale come cambiamento sistemico .....	28
1.4 L'Innovazione Sociale in Italia .....	32
1.5 I luoghi dell'Innovazione Sociale .....	33
1.6 Le prospettive del dibattito sull'innovazione sociale .....	35
1.7 Conclusioni .....	37
1.8 Bibliografia .....	37
<b>2. L'innovazione sociale: caratteristiche chiave, determinanti e principali manifestazioni empiriche, di Matteo G. Caroli</b> .....	41
2.1 Introduzione .....	41
2.2 Le sei caratteristiche-chiave dell'innovazione sociale .....	44
2.3 Le condizioni determinanti l'innovazione sociale .....	61
2.4 Le manifestazioni dell'innovazione sociale .....	67
2.5 Bibliografia .....	79

<b>3. Un'indagine empirica sull'innovazione sociale in Italia,</b> <i>di Matteo G. Caroli e Eleonora Fracassi</i> .....	80
3.1 Introduzione .....	80
3.2 Metodologia di costruzione del database e di analisi .....	81
3.3 La distribuzione del campione negli ambiti dell'innovazione sociale .....	85
3.4 La distribuzione del campione per tipologia di innovazione .....	88
3.5 La distribuzione del campione per tipologia di soggetti coinvolti .....	93
3.6 La distribuzione del campione in relazione alla sostenibilità economica delle iniziative .....	95
3.7 La distribuzione del campione in relazione alla rilevanza istituzionale degli attori coinvolti .....	100
3.8 Conclusioni .....	108
<b>4. I modelli d'innovazione sociale nell'esperienza italiana,</b> <i>di Eleonora Fracassi, Benedetta Cirilli e Lucrezia Speroni</i> .....	110
4.1 Introduzione .....	110
4.2 Descrizione dell'approccio metodologico e dei criteri di classificazione adottati .....	111
4.3 La raffigurazione dei progetti nell'ambito del modello concettuale .....	116
4.4 Conclusioni .....	127
<b>5. I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia,</b> <i>di Riccardo Maiolini e Lucrezia Speroni</i> .....	129
5.1 Introduzione .....	129
5.2 Metodologia .....	129
5.3 La dimensione del fenomeno dei finanziamenti .....	131
5.4 Investimenti in Ricerca .....	135
5.5 Conclusioni .....	136
5.6 Bibliografia .....	137



**II parte**  
**Analisi delle questioni chiave sulla base dell'indagine  
qualitativa condotta**

<b>6. L'innovazione delle relazioni tra gli attori, di Riccardo Maiolini e Eleonora Fracassi</b> .....	141
6.1 Introduzione .....	141
6.2 L'innovazione sociale come modello di innovazione aperta .....	142
6.3 L'innovazione delle relazioni .....	143
6.4 Analisi empirica delle relazioni innovative .....	144
6.5 Conclusioni .....	147
6.6 Bibliografia .....	147
<b>7. La forza economica e la variabile finanziaria nei progetti d'innovazione sociale, di Eleonora Fracassi e Benedetta Cirilli</b> .....	149
7.1 Introduzione .....	149
7.2 L'orizzonte temporale quale variabile della sostenibilità economica di un progetto .....	150
7.3 Il legame tra il ciclo di vita e le strategie economico-finanziarie dei progetti di innovazione sociale .....	152
7.4 Analisi di impatto: i meccanismi di misurazione della sostenibilità .....	158
7.5 Conclusioni .....	164
<b>8. L'innovazione sociale nelle imprese: un modello di corporate social innovation, di Riccardo Maiolini</b> .....	166
8.1 Introduzione .....	166
8.2 Il ruolo dell'impresa nell'ecosistema dell'innovazione sociale .....	167
8.3 Stakeholder e ambiente organizzativo .....	169
8.4 Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Social Innovation .....	171
8.5 Gestire l'innovazione sociale all'interno di un'impresa .....	174
8.6 Sfruttare l'innovazione sociale con un modello di business ibrido .....	176
8.7 Risultati dell'indagine empirica: come le imprese fanno innovazione sociale .....	180
8.8 Conclusioni .....	183
8.9 Bibliografia .....	184

<b>9. Per una politica a favore dell'innovazione sociale, di</b>	
<i>Matteo G. Caroli</i> .....	188
9.1 Il quadro delle opzioni di intervento pubblico a favore dell'innovazione sociale .....	188
9.2 Esempi di politiche per l'innovazione sociale nei Paesi europei .....	196
9.3 Proposte per una politica organica a favore dell'innovazione sociale .....	200

### III parte

#### Prospettive sull'Innovazione Sociale

<b>10. Social Innovation Citizen. Una nuova generazione di innovatori sociali per la nascita di comunità resilienti, di</b>	
<i>Riccardo Maiolini e Francesca Guida</i> .....	211
10.1 Introduzione .....	211
10.2 Il progetto Social Innovation Citizen .....	212
10.3 La prima mappatura dei Social Innovation Citizen .....	214
10.4 Conclusioni .....	216
<b>11. Social innovation through the lense of ec-funded SELUSI and SEFORIS projects, di</b>	
<i>Tomislav Rimac</i> .....	218
11.1 Some findings from the SELUSI panel database .....	220
<b>12. L'innovazione sociale e la seconda rivoluzione verde, di</b>	
<i>Matteo Carzedda</i> .....	224
12.1 Introduzione .....	224
12.2 Farine e Pan di San Marc .....	225
12.3 Patto della Farina .....	226
12.4 Conclusioni .....	227
12.5 Bibliografia .....	228
<b>13. Da dove nasce l'innovazione sociale? La comunità degli innovatori sociali nel network Ashoka: evidenze empiriche tra regioni e settori, di</b>	
<i>Riccardo Maiolini, Luca Mongelli, Francesco Rullani, Alessandro Valera</i> .....	229
13.1 La comunità degli innovatori sociali .....	229
13.2 Metodologia .....	231
13.3 Il Campione .....	232
13.4 Le analisi condotte .....	234
13.5 L'impatto delle citazioni "across" regioni e settori .....	235

13.6	L'impatto delle citazioni "within" regioni e settori .....	239
13.7	Prime evidenze empiriche sul tema del "riconoscimento" tra innovatori sociali.....	242
13.8	Bibliografia .....	243
13.9	Appendice figure.....	245
<b>14.</b>	<b>Progettare e condividere esempi di innovazione sociale nel settore bancario, di Riccardo Maiolini e Francesca Rispoli .....</b>	<b>250</b>
14.1	Progetti di Smart Working.....	251
14.2	Progetti sociali .....	253
14.3	Il ruolo delle banche e le relazioni con altri stakeholder.....	254
14.4	Bibliografia .....	255
<b>Appendice</b>	<b>.....</b>	<b>256</b>
	Il campione di iniziative di innovazione sociale approfondite attraverso interviste dirette.....	256
	Questionario Indagine sull'Innovazione sociale in Italia.....	258
<b>Biografie Autori</b>	<b>.....</b>	<b>269</b>



# *Presentazione*

*di Gianni Lo Storto\**

“Innovazione” è una parola abusata, che può suonare addirittura banale, eppure fermiamoci un attimo a riflettere: siamo certi che abbia lo stesso significato per ciascuno di noi? L’etimologia – dal latino in-novare, “fare cose nuove” – racconta di un processo che comprende nuovi modi di organizzare l’attività umana.

Tuttavia, a volte, tale processo è visto come uno stravolgimento dello status quo, stravolgimento fatto di soluzioni spesso poco immediate e che rispondono a esigenze non prioritarie.

L’innovazione sociale, concetto a sua volta tutt’altro che univoco come ben spiegato nelle pagine che seguono, può essere definita come una soluzione a un problema sociale che sia più efficace, efficiente e sostenibile di quelle già messe in atto, e in cui il valore creato vada a vantaggio della società prima che ai singoli individui.

Il “cuore” dell’innovazione sta quindi soprattutto nelle nuove relazioni attivate: più che di oggetti o fenomeni isolati, l’innovazione è questione di connessioni. Se un individuo non è un atomo isolato, ma la particella di un sistema molecolare più vasto e interconnesso, innovare significa innanzitutto mettere in contatto fasce diverse di popolazione, ampliare i confini della comunità, includere anziché escludere, coinvolgere anziché discriminare.

“Includere il margine”, principio alla base dell’innovazione jugaad, sembra quanto mai valido per l’innovazione sociale, intesa come la capacità di migliorare il contesto stesso in cui si sviluppa e cambiare il sistema.

L’innovazione sociale è intrinsecamente frugale e vantaggiosa economicamente, perché prevede una più efficace allocazione delle risorse a beneficio del più vasto bacino di persone possibile. Come ben illustrato da questo rapporto, essa dipende in prima battuta dal contesto e rappresenta un miglio-

\* Direttore generale LUISS Guido Carli.

ramento delle condizioni della convivenza che avviene per mezzo del ripensamento delle relazioni comunitarie, e che passa dal coinvolgimento attivo di coloro che beneficiano del miglioramento. L'innovazione sociale, potremmo dire, si fa e non si aspetta.

Un approccio “ecologico” all'innovazione deve comportare un miglioramento, una rivoluzione estetica dei rapporti umani. Chi intende innovare a livello sociale deve lasciare la comfort zone, avere il coraggio di perdere l'equilibrio individuale per trovarne uno collettivo – quello che mi piace definire come l'“equilibrio delle 3F”.

1. Un equilibrio frugale, perché continuare a mantenere alti i livelli di consumo delle risorse è insostenibile nel medio-lungo termine. Frugalità non è sinonimo di insufficienza o di scarsa qualità ma implica, invece, la capacità di fare di più con meno risorse, naturali o umane che siano. L'innovazione sociale è frugale quando e se è in grado di ottimizzare le risorse esistenti per moltiplicare il valore finale, anziché semplicemente sommare i singoli fattori.

2. Un equilibrio formale, perché l'innovazione sociale non deve essere un orpello di cui aziende od organizzazioni si devono vantare, né la formula vuota con cui abbellire la presentazione di un business plan, bensì un processo strutturato e ben inserito nella metodologia operativa di ciascuno. Fare dell'innovazione sociale un obiettivo chiave di un business è senza dubbio una fonte importante di crescita economica.

3. Un equilibrio, infine, formativo, perché lo scambio di conoscenze, idee, intuizioni ed esperienze che avviene nel contesto scolastico e in quello universitario è il migliore e indispensabile propulsore dell'innovazione sociale.

L'era del need-to-know sembra aver lasciato il posto a quella del need-to-share, in un circolo virtuoso di “coopetizione”, più che di competizione. A questo proposito, Microsoft rappresenta un esempio interessante. Quando alcuni hacker violarono il suo Kinect, un regolatore di movimento per videogiochi, la compagnia minacciò inizialmente di far loro causa. Dopo una più attenta riflessione, la compagnia si accorse che i “pirati informatici” non avevano fatto altro che mettere in evidenza i limiti di quel prodotto, contribuendo, in sostanza, a migliorarne la funzionalità. Questo singolare “incontro/scontro di competenze” ha portato a nuove, inaspettate applicazioni per il Kinect, inizialmente progettato per fini esclusivamente ludici, e grazie agli hacker utilizzabile anche in molti altri modi – ad esempio come mini-car “autocondotta” e come app di supporto ai chirurghi, che grazie ad essa possono accedere alle cartelle cliniche dei pazienti durante le operazioni senza bisogno di usare le mani.

La condivisione crea ricchezza, valore, opportunità. L'esigenza formativa si accompagna perciò alla necessità di strutture – o campus – ove piantare e

coltivare i semi dell'innovazione, per mezzo di spazi aperti di condivisione e dell'eliminazione di ogni tipo di barriera che impedisca alle idee innovative di circolare e crescere. Ma quali sono queste barriere, e come superarle? Ecco che entra in gioco uno strumento di lavoro, oltre che di approfondimento e crescita personale, come questo rapporto. Lo studio e l'applicazione degli strumenti dell'innovazione sociale necessitano di teoria, ricerca e "pratica sul campo". Il pregio di un libro come questo è proprio il saper fornire tutti questi tipi di approccio, rappresentando esso stesso a un tempo una guida e un esempio concreto di contaminazione proficua.





## *Presentazione*

*di Federico Florà\**

La Fondazione ItaliaCamp da due anni sostiene con convinzione le attività e lo sviluppo del Centro di Ricerca Internazionale per l'Innovazione Sociale, innestato nel 2013 nel fertile humus accademico dell'Università LUISS Guido Carli di Roma.

La Social Innovation, oggi, non rappresenta più soltanto un trend culturale né un filone di riflessione scientifica per le organizzazioni, ma la risposta complessa e multiforme alla crescente urgenza di offrire risposte di rinnovata efficacia a importanti bisogni sociali; l'aspirazione di rendere l'innovazione maggiormente al servizio della comunità, la volontà di affermare un'idea di "economia civile" meno finanziaria e più vicina alle persone.

Per ItaliaCamp, il progetto di studio, ricerca ed elaborazione del CeRIIS rappresenta la cornice culturale, il fondamento scientifico e la base metodologica di quello che siamo e delle attività che portiamo avanti. ItaliaCamp, ha fatto della Social Innovation il suo principio ispiratore, in quanto intende offrire risposte e generare impatto sociale di lungo periodo attraverso un modello, economicamente sostenibile, alimentato da inediti nessi connettori tra istituzioni, aziende, organizzazioni del terzo settore. Soprattutto nel 2015 ci siamo sforzati di realizzare progetti che sperimentassero in maniera efficace questo modello, favorendo l'emersione dell'innovazione, creando delle opportunità di valorizzazione, diffusione e incontro con possibili stakeholder.

Primo fra tutti il Vivaio delle idee di Padiglione Italia, lo spazio dedicato alla ricerca e all'innovazione all'interno di Expo Milano 2015 condotto da Fondazione ItaliaCamp, che dall'interazione realizzata tra istituzioni (Padiglione Italia, Ministero delle politiche agricole, Ministero dell'ambiente) grandi aziende, investitori e startup, ha generato un tangibile valore diffuso e condiviso. Si è coniugato il valore economico dell'attivazione di investimenti business oriented, con il valore sociale/relazionale dello scambio orizzontale di esperienze e know-how per le giovani imprese: tutti i partecipanti hanno spontaneamente interpretato il Vivaio in una logica cooperativa e non competitiva, riconoscendola come portatrice di valore.

\* Presidente Fondazione ItaliaCamp.

Un altro esempio è il grande lavoro che stiamo facendo per i nostri soci CNR ed ENEA e, d'intesa con il Ministero della Salute, per alcuni illuminati I.R.C.S.S. (Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico) pubblici quali l'IRCSS-IRST Meldola e il CROB di Rionero in Vulture, nel settore del technology transfer applicato a brevetti e spin-off scientifici. Il nostro progetto di valorizzazione della ricerca scientifica combina un approccio business, che l'istituzione pubblica, per vincoli strutturali di varia natura (economici, amministrativi, culturali e di competenze) non può portare avanti, con finalità d'interesse pubblico. In tal modo, un investimento tipicamente profit come quello di un Fondo d'investimento health, genera sì valore economico ma anche valore sociale poiché l'accesso a royalties di lunga durata consente agli enti di ricerca beneficiari dell'investimento di incrementare l'ammontare di fondi a loro disposizione liberando risorse economiche pubbliche che potranno essere destinate a scopi sociali di cura e assistenza alle persone.

Più in generale, guardo al lavoro che stiamo facendo con le nostre aziende. La straordinaria connessione, mediata da una realtà no profit, in una logica di open innovation tra start up che cercano clienti o devono sviluppare il business, e big company che si aprono e provano ad innovare fasi della propria catena del valore ad alto potenziale. Guardandola dal lato delle imprese, quella che può, a prima vista, apparire solo l'esternalizzazione di una parte no core dell'attività di R&D in senso lato, diventa un'attività di Social Innovation perché coniuga innovazione del business con creazione di opportunità e lavoro per giovani imprese, al costo/valore di un piccolo grant ad una realtà no profit. Questa logica evolve il modello di Corporate Social Responsibility in modello di Corporate Social Innovation non solo da un punto di vista sociale, ma anche da un punto di vista economico perché permette all'azienda di "appropriarsi di parte del valore sociale che essa stessa ha contribuito a generare attraverso l'apertura all'esterno", e non solo di controllare o compensare le esternalità negative che essa produce.

Coniugare equilibrio economico, impatto sulla comunità e innovazione è ciò su cui lavoriamo tutti i giorni e che chiamiamo Social Innovation. Il nostro Centro, grazie al suo Direttore e al suo team, è fonte costante e crescente d'ispirazione e supporto tecnico ai nostri progetti. Attraverso la sua produzione culturale e scientifica il Centro giocherà un ruolo attivo nell'importante processo politico di riforma del terzo settore e contribuirà a generare sempre maggiore consapevolezza diffusa della rivoluzione economica insita nella Social Innovation che ha bisogno di tanti rivoluzionari innovatori sociali affinché essa stessa diventi la nuova struttura portante dei rapporti economici e sociali.

# *Introduzione*

*di Matteo G. Caroli\**

Il secondo rapporto sull'innovazione sociale in Italia pubblicato dal CERIIIS (centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale) analizza il fenomeno dell'innovazione sociale nel nostro Paese, attraverso la rilevazione di quasi 500 progetti ed esperienze e l'approfondimento di 56 casi di maggior rilevanza.

Sulla base di questa ampia analisi empirica, il rapporto illustra i modelli e le attuali tendenze maggiormente consolidate dell'innovazione sociale nel nostro Paese. In particolare, lo studio identifica le caratteristiche chiave dell'innovazione sociale e le principali condizioni che ne favoriscono lo sviluppo; evidenzia gli ambiti di rilievo sociale dove il fenomeno in questione risulta più frequente; le specificità dei soggetti tipicamente coinvolti e le modalità (appunto, innovative) con cui essi interagiscono nell'implementazione delle iniziative.

Successivamente, il lavoro approfondisce le condizioni che determinano la possibile sostenibilità economica dell'innovazione sociale, anche fornendo una stima dei finanziamenti pubblici che in questi anni ne hanno supportato l'avvio. Analizza, poi, quanto accade nell'ambito delle imprese "profit", cogliendo la connessione tra innovazione e politiche di corporate social responsibility. Sulla base dei risultati derivanti dall'analisi di tali questioni, il rapporto presenta un set di proposte per l'elaborazione di una politica organica a favore dello sviluppo dell'innovazione sociale. Nella terza parte conclusiva, sono presentati alcuni contributi su particolari problematiche relative all'innovazione sociale, tra cui quella del coinvolgimento dei giovani.

Due aspetti distinguono il Rapporto sull'innovazione sociale del CERIIIS, rendendolo un punto di riferimento nel dibattito sulle nuove modalità di creazione di valore collettivo: l'attenta rappresentazione della realtà empirica del

\* Direttore del CERIIIS, Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale, Università Luiss Guido Carli.

fenomeno, determinata dalla rilevazione di un numero molto ampio di esperienze a diversi stadi di sviluppo; l'approfondimento dei criteri pratici che permettono di distinguere l'innovazione sociale e i fattori da cui dipende il suo impatto.

La pubblicazione di questo secondo rapporto sull'innovazione sociale è un importante risultato nell'ambito della missione del CERIIS di studiare scientificamente il fenomeno dell'innovazione sociale e allo stesso tempo, di favorirne la divulgazione. Essendo basato sull'analisi empirica di un ampio numero di realtà ed esperienze concrete, il rapporto ha anche favorito il diretto coinvolgimento di numerosi attori pubblici e privati, impegnati in diversi ambiti dell'innovazione sociale. Si tratta di un risultato "indiretto", ma molto importante nella prospettiva che il CERIIS si è dato di svolgere un'attività di sperimentazione progettuale e di integrazione culturale, a fianco di quelle più tradizionali di un centro di ricerche.

Ho curato questo rapporto con la collaborazione attiva e intelligente di Eleonora Fracassi, Riccardo Maiolini, Benedetta Cirilli e Lucrezia Speroni; tutti hanno anche contribuito alla redazione dei contenuti di alcune parti del Rapporto. Li ringrazio anche per la passione che hanno messo in questo lavoro e nel dare slancio all'impegno del CERIIS a favore dell'innovazione sociale. Ringrazio anche Fondazione Italia Camp e la mia Università per il supporto materiale senza il quale non sarebbe stato possibile svolgere questo progetto.

## *Ringraziamenti*

La pubblicazione di questo rapporto è stata resa possibile anche grazie al sostegno dei soci della Fondazione ItaliaCamp: INPS, CNR, ENEA, Agenzia del Demanio, Associazione ItaliaCamp, Ferrovie dello Stato Italiane, Poste Italiane, RCS MediaGroup, Sisal, Unipol Gruppo Finanziario, Wind Telecomunicazioni, Enel Green Power, Invitalia, Mercedes-Benz Italia, Terna, AS Roma, Edenred Italia, Sistemica.



**I parte**

**Modello ed evidenze empiriche  
dell'innovazione sociale in Italia**





# *1. Lo stato dell'arte della letteratura sull'innovazione sociale*

*di Riccardo Maiolini*

## **1.1 Introduzione**

Lo scopo di questo capitolo è proporre una sintesi degli studi finora pubblicati, sul tema dell'innovazione sociale attraverso una *review* sistematica della letteratura, al fine di individuare i principali filoni di ricerca e individuare i modelli maggiormente adottati. La comparsa del concetto d'innovazione sociale (di seguito SI) è da attribuire, tra gli altri fattori, a una crescente insoddisfazione del ruolo dell'innovazione tecnologica nella risoluzione di problematiche di tipo sociale (Caulier-Grice *et al.*, 2012).

I benefici derivanti dall'innovazione tecnologia in sé, nel più lungo termine, non sono sufficienti a rispondere a problemi di ordine economico e sociale. Da qui la necessità di individuare un nuovo paradigma che indichi una rottura nel modo di trovare soluzioni. Secondo Nicholls e Murdock (2012) le ricerche ad oggi pubblicate sulla SI si sono concentrate sull'analisi dei sistemi e dei processi che favoriscono il cambiamento nelle relazioni sociali, e sulla progettazione e la produzione di beni e servizi che mirano a soddisfare i bisogni sociali non soddisfatti.

Due sono i filoni di studi che caratterizzano la letteratura finora prodotta. Un filone di ricerca è indirizzato alla comprensione di meccanismi che rispondano a esigenze sociali, tradizionalmente, non soddisfatte dal mercato o per mancanza di strumenti da parte delle istituzioni esistenti. Il secondo filone approfondisce i meccanismi che favoriscono un cambiamento sistemico, attraverso una trasformazione dei modelli organizzativi e delle relazioni intra-organizzative.

## 1.2 L’Innovazione sociale: alternativa alle istituzioni e alle logiche di mercato

Con il termine “*social innovation*”, nel corso degli ultimi anni, si sono espressi concetti non sempre univoci. Un primo filone di letteratura fa risalire la SI alla fine degli anni ’80 dello scorso secolo, in particolare al movimento di estrazione sociologica denominato *Big Society* (Cameron, 2010; Kisby, 2010). Il movimento nasce su proposta di Anthony Giddens, che nel suo libro *la Terza Via* (1998), prospetta un modello secondo il quale è necessario ridurre l’azione del *Big Government*, e favorire lo sviluppo dell’iniziativa dei liberi cittadini di associarsi per trovare soluzioni alternative a esigenze di natura sociale. La teoria di Giddens fu applicata nel 2010, dal Primo Ministro Inglese Cameron che si dichiarava favorevole ad una redistribuzione del potere, attraverso la promozione di una spinta dal basso, sia in termini sociali che economici (Euricse, 2011).

La politica di Cameron era rivolta, da una parte alla riduzione dei costi pubblici, dall’altra cercava di incoraggiare il senso comunitario e la libera iniziativa dei cittadini inglesi, cercando di spostare i servizi dello Stato centrale verso le comunità locali. Con il modello della *Big Society* s’intendeva modificare il concetto di servizio ed il ruolo dello Stato rispetto all’erogazione stessa del servizio: aumentare l’autonomia locale e ridurre la forza dello stato centrale e favorire in questo modo un processo di disintermediazione sui servizi sociali. Una delle maggiori motivazioni alla base della disintermediazione localizzata è data dal fatto che ogni comunità ha caratteristiche ed esigenze specifiche. Un’azione diretta e mirata consentirebbe una maggiore efficienza, nonché una riduzione degli sprechi.

La SI diventa l’emblema di un nuovo modo di concepire il rapporto tra attore pubblico e cittadino, dove viene meno l’unidirezionalità del rapporto erogatore/fruitori, per favorire lo sviluppo di forme di collaborazione e partecipazione attiva da parte dei cittadini nella progettazione di nuovi prodotti o servizi di pubblica utilità che lo Stato da solo non è più in grado di erogare. In sintesi, l’origine della SI trae spunto dalla crisi dei sistemi di welfare tradizionali e trova applicazione in una serie d’interventi che promuovono migliori condizioni di vita delle persone e delle comunità, in particolare di quelle riconosciute, a vario titolo, come “svantaggiate” (Cottino, Zandonai, 2012) o potenzialmente tali.

La SI è espressione di una dimensione “locale” di esigenze che si esprime attraverso il concetto di relazione di prossimità (Pellizzoni, 2014), ossia un insieme di azioni di un territorio che sono espressione di una caratterizzazione geografica e di una capacità identitaria di tipo politico, sociale e culturale. La relazione di prossimità si innesta nel processo di conversione del

modello di welfare nel quale è necessario rivedere il ruolo delle comunità locali a seguito della crisi di legittimità del moderno sistema di rappresentanza e dell'attuale sistema democratico, legato alla crisi del modello produttivo e del complementare modello di relazioni industriali. A seguito dell'importante crescita economica e sociale partita con il secondo dopoguerra, la crisi degli anni settanta e l'ultima crisi del nuovo secolo hanno condotto lentamente il mondo occidentale in una situazione di "austerità permanente" (Pierson, 2001), contraddistinta dal comparire di nuovi bisogni sociali, emersi da importanti cambiamenti, economici, culturali e demografici. Si aggiunge a tutto ciò l'impossibilità di promuovere un intervento diretto dello Stato a causa della sempre più incessante necessità di contenimento della spesa pubblica. In questo contesto, nel quale sono mutate le esigenze ma non ancora gli strumenti risolutivi, è necessario pensare a programmi di assistenza sociale nuovi a fronte di una domanda di tutela maggiormente differenziata.

Si sente sempre di più la necessità di abbandonare strumenti orizzontali per sviluppare modelli verticali che escano dalle logiche finora adottate e che provino a rispondere a esigenze specifiche, molto spesso diverse tra di loro. A partire dagli anni novanta, nella maggioranza dei paesi europei si è avviato il consolidamento di un modello di matrice neo-liberista che promuove la visione di uno "stato minimo" in grado di ricondurre l'azione pubblica a meccanismi di mercato con l'obiettivo di soddisfare bisogni individuali diffusi (Bonoli *et al.*, 2000). Il contesto di crisi economica assottiglia drammaticamente le risorse disponibili per l'erogazione di servizi di primo welfare. Come detto da Nicholls e Murdock (2012) la maggior parte dei problemi irrisolvibili sono visti come evidenza del fallimento delle soluzioni e di paradigmi convenzionali radicati in contesti istituzionali tradizionali della società. La SI nasce come risposta ad una domanda collettiva di servizi assistenziali che però necessitano di adattarsi a contesti e situazioni diverse per rispondere a domande sociali urgenti e importanti. Adattarsi significa ridisegnare le politiche pubbliche e immaginare forme alternative di partecipazione. La soluzione proposta in questo scenario è orientata all'individuazione di nuovi modelli di *partnership* tra pubblico e privato, con la logica di includere soggetti nuovi nel processo di *governance* al fine di superare le rigidità del modello di *welfare* post bellico (Canale, 2013), come, per esempio, attraverso l'inclusione di processi industriali all'interno dei fenomeni di urbanizzazione (Mulgan, 2006).

La SI viene presentata come una formula sintetica in grado di indicare contemporaneamente concetti come quelli di cambiamento istituzionale, fine sociale e bene comune (Pol e Ville, 2009). L'innovazione sociale, secondo

Murray, Grice e Mulgan, è un concetto complesso, definibile come: *“L’insieme di pratiche, di strategie, d’interpretazioni socio-economiche, di nuove tecnologie e nuove forme organizzative in cui i rapporti e le relazioni sociali diventano fondamentali presupposti per sviluppare l’attività imprenditoriale attraverso un approccio pragmatico all’identificazione di soluzioni ai problemi sociali. [...] Attraverso l’innovazione sociale si cerca di individuare nuovi modi per organizzare l’attività umana, nel lavoro come nell’impegno politico”*.

La socializzazione tra individui permette lo sviluppo di nuove forme organizzative al fine di favorire l’attività imprenditoriale come spinta per la ricerca di nuovi modelli d’impresa in grado di erogare prodotti o servizi innovativi che rispondono alle esigenze dei nuovi fabbisogni sociali.

La SI, secondo questa prospettiva, va compresa più per la sua capacità di creare impatto sociale, più che per la novità intrinseca nelle proposte. Quello che conta è il miglioramento del risultato sociale in termini comparativi tra le soluzioni già esistenti e quelle nuove, piuttosto che la novità dei servizi in sé (Neumeier, 2012). Un’innovazione è una SI, se la nuova idea ha il potenziale per migliorare la qualità della vita di una determinata comunità (Poll e Ville, 2008) e se crea una discontinuità con il passato, dove la soluzione proposta migliora le condizioni rispetto allo stato precedente delle cose.

L’accezione sociale del termine innovazione amplia notevolmente le tipologie d’innovazione incluse nella definizione di Murray, Grice e Mulgan. Come trasferito da Hamalainen e Heiskala esistono cinque tipi di SI: tecnologica, economica, regolativa, normativa e culturale.

“Le innovazioni tecnologiche sono modi nuovi e più efficienti per trasformare la realtà materiale, mentre le innovazioni economiche mettono le innovazioni tecnologiche al servizio della produzione di plusvalore.

Nel loro insieme queste due tipologie d’innovazione costituiscono la sfera delle innovazioni tecno-economiche [...] Le innovazioni regolative trasformano le norme esplicite e/o i modi con cui sono sanzionate. Le innovazioni normative sfidano i valori affermati e/o il modo in cui i valori sono tradotti in norme sociali legittime. Infine, le innovazioni culturali sfidano i modi affermati per interpretare la realtà, trasformando paradigmi mentali, cornici cognitive e abitudini interpretative. Nel loro insieme queste tre classi costituiscono la sfera delle innovazioni sociali” (Hamalainen e Heiskala, 2007).

Si tratta di classi e modelli che enfatizzano il processo di socialità delle innovazioni attraverso l’interazione tra attori, che si riconoscono nella necessità di organizzarsi per trovare risposte a bisogni di tipo sociale (Zamagni, 2008), per esempio attraverso la riduzione dei costi di produzione (Borzaga, 2014). La vera novità che emerge da questa impostazione è che il focus non

è tanto sugli attori o sulle organizzazioni ma sulle problematiche e sulle relative soluzioni; questo favorisce l'emergere di nuove forme di collaborazione tra attori, pubblici, privati e non-profit. Proprio in questa direzione si rivolge, quindi, la definizione di SI proposta da Nesta, per cui l'Innovazione Sociale è *“una innovazione che risolve un bisogno sociale che non è stato risolto da interventi tradizionali né da parte di soggetti privati che da servizi organizzati da parte dell'attore pubblico”*.

Secondo la Commissione Europea e l'ufficio del BEPA (Bureau of European Policy Advisers) “la SI si caratterizza per la ricerca di bisogni sociali attraverso nuove forme di collaborazione e relazioni tra diversi gruppi di individui”. L'innovatività delle relazioni è il punto cardine del concetto di SI: attraverso l'individuazione di nuovi modelli relazionali e attraverso il coinvolgimento di gruppi d'individui che finora collaboravano o non in maniera tradizionale. La vera novità è rappresentata dal fatto che l'individuazione di ambiti di azione e bisogni su cui agire è rilasciata agli individui e alla loro capacità di sviluppare relazioni. In altre parole, la costruzione di reti relazionali tra diversi attori determina la capacità di individuazione dei problemi e la conseguente ricerca di proposte risolutive.

Con questa definizione si sancisce la relatività delle innovazioni sociali, sia in termini spaziali che di contenuto. Ogni azione di innovazione sociale dipende innanzitutto dalle tipologie di attori che si organizzano, si coalizzano e, successivamente, dalla loro capacità di scambiarsi informazioni e flussi di conoscenza al fine di sviluppare soluzioni ai problemi precedentemente emersi. Come definito dalla BEPA (2010) “Ogni innovazione sociale è sociale sia nei suoi mezzi che nei suoi fini”:

Ogni attività di SI deve essere coerente nella generazione di valore sociale (i fini) attraverso la scelta di metodi e strumenti adeguati per la realizzazione (i mezzi). Ciò avviene attraverso la dimensione collettiva della SI e l'innovazione delle relazioni tra diversi attori. Ogni qualvolta si costituisce una comunità di interesse relativa ad un determinato bisogno sociale si attivano relazioni nuove che portano alla selezione e individuazione di nuove soluzioni al problema iniziale. Tale processo può nascere, sostanzialmente, in due modi: si individua un problema sociale (riconosciuto come tale) e si costituisce una rete di attori intorno a quel problema che, attraverso un legame di valore, individua una serie di soluzioni; oppure si parte dalla costruzione di relazioni e dal riconoscimento di un network, successivamente si identificano problemi sui quali concentrare lo sforzo risolutivo.

In entrambi i casi si evidenzia comunque la necessità di riconoscere un contesto storico e geografico quale punto di partenza, e da quello avviare processi di sensibilizzazione e di coinvolgimento di un numero ampio di at-

tori, nell'ottica di determinare la struttura del processo di SI e il relativo spettro di azione.

Tab. 1.1 Elementi dell'innovazione sociale come alternativa alle istituzioni e al mercato

<b>Tematiche</b>	<b>Caratteristiche</b>	<b>Autore</b>
Big Society	Favorire lo sviluppo dell'iniziativa dei liberi cittadini di associarsi per trovare soluzioni alternative a esigenze di natura sociale	Giddens (1998)
Processo di Governance	Individuare nuovi modelli di partnership tra pubblico e privato	Mulgan (2006)
Approccio pragmatico	Individuare nuovi modi per organizzare l'attività umana, nel lavoro come nell'impegno politico	Pol e Ville (2009)
Tipologie di SI	Tecnologica, economica, regolativa, normativa e culturale	Hamalainen e Heiskala (2007)
Impatto Sociale	Quello che conta è il miglioramento del risultato sociale in termini comparativi tra le soluzioni già esistenti e quelle nuove, piuttosto che la novità dei servizi in sé	Neumeier (2012)
Relazione di prossimità	Capacità identitaria di tipo politico, sociale e culturale di un gruppo di individui in un contesto	Pellizzoni (2014)

### 1.3 L'Innovazione sociale come cambiamento sistemico

Partendo dalla differenza tra innovazioni radicali e innovazioni incrementali, questo *stream* di ricerca, condotto dal *Center for Social Innovation* dell'università di Stanford, parte dallo studio del rapporto tra conoscenza pregressa e capacità dirompente di una innovazione (Ettlie, Bridges e O'keefe, 1984). Nella prima *editor note* della rivista *Stanford Social Innovation Review* la SI è stata definita come “*un processo di invenzione, di sostegno e attuazione di nuove soluzioni a bisogni sociali [...] eliminando confini e avviando un processo di mediazione e dialogo tra pubblico, privato e settore non-profit*” (SIR 2003). Secondo questa scuola di pensiero, quando di

discute di SI si fa riferimento a “*qualsiasi nuova soluzione a un bisogno sociale migliore rispetto alle soluzioni precedenti (cioè, più efficaci, efficienti o sostenibili), per la quale il valore creato (in termini di benefici) si matura a favore della società nel suo insieme piuttosto che a favore di singoli individui*” (Phills *et al.*, 2009). La SI è vettore di novità e produce miglioramenti nel contesto nella quale nasce, e si evolve in relazioni alle contingenze del periodo storico. Una innovazione è sociale se in grado di cambiare il sistema, se è in grado di modificare permanentemente le percezioni, i comportamenti e le strutture che in precedenza hanno dato luogo a queste sfide (Centre for Social Innovation, 2008).

Questo tipo di cambiamenti è possibile se si cambiano la prospettiva e il ruolo degli attori: il ruolo di regolatore, di supporter, di finanziatore o realizzatore cambia in funzione del tipo di esigenza sociale che il progetto tende a soddisfare (Phills *et al.*, 2009).

La novità percepita dell’idea da parte di un individuo determina la sua reazione ad esso. Questo significa che una SI non deve necessariamente essere nuova per sé, ma piuttosto, deve essere una novità nel territorio, settore o campo di azione nella quale viene implementata (Caulier-Grice *et al.* 2012). Se l’idea sembra nuovo per l’individuo, è una novità. Una innovazione sociale parte, quindi, da paradigmi preesistenti cercando però di trovare discontinuità a tali modelli con l’obiettivo di individuare soluzioni migliorative rispetto a quelle precedentemente in vigore.

È sempre complicato uscire da schemi collaudati (soprattutto se si parte da un paradigma preesistente), come allo stesso tempo, ogni qualvolta si propone un nuovo paradigma è difficile comprendere le novità e permetterne la diffusione (Rogers, 1983). Lo sviluppo di un progetto di SI nasce dall’esigenza di trovare una soluzione ad un problema ancora non risolto. La condizione iniziale senza soluzione influenza negativamente la capacità di individuare soluzioni innovative da parte degli attori promotori di un processo di SI. Partendo da questo presupposto Christensen introduce il concetto di Innovazione Catalitica (Christensen *et al.*, 2006) come forma di innovazione che sfida le organizzazioni ad offrire soluzioni più semplici nei confronti di porzioni di domanda non ancora soddisfatta (*underserved groups*).

Le innovazioni catalitiche nascono al fine di favorire cambiamenti sociali replicabili e scalabili. Applicando il concetto dell’innovazione catalitica alla SI si possono distinguere due tipologie di SI: una prima tipologia che riguarda la ricerca di soluzioni a problemi non ancora risolti (o risolti con un livello di performance molto basso) oppure soluzioni a problemi emergenti nuovi per favorire la nascita di un nuovo paradigma innovativo (Hochgerner e Howaldt, 2012; 2010). In linea con questa posizione, si interpreta la defi-

nizione del OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) per la quale una innovazione è definita sociale se riguarda il soddisfacimento di un bisogno finora non soddisfatto dal mercato, oppure se riguarda il soddisfacimento di un bisogno nuovo, permettendo l'inserimento di nuovi individui (o categorie di questi precedentemente escluse) all'interno della catena di produzione (OECD, 2010). L'inclusione di categorie di soggetti svantaggiati o il soddisfacimento di domande non ancora soddisfatte diventa l'obiettivo primario della SI, come strumento di sviluppo economico e sociale. Dato però che, come in precedenza elaborato, ogni nuovo paradigma richiede ingenti sforzi di disseminazione, ne consegue che, in molti casi, le innovazioni catalitiche non sono offerte da grandi organizzazioni *incumbent*, ma sono sviluppate da nuove imprese, spesso startup innovative che, oltre a proporre un prodotto/servizio nuovo sono alla ricerca di un business model scalabile e replicabile.

La vera sfida di un progetto di SI diventa quindi quello di sorpassare i limiti della *path-dependence* (Moulaert *et al.*, 2005), ossia della possibilità che una serie di attori, in un determinato contesto, non riescano spontaneamente a modificare una situazione di equilibrio (David, 2000) senza un intervento in grado di modificare lo status quo attuale a causa “*dell'accumulazione di conoscenze e abilità con le quali l'individuo contribuisce al processo di produzione di ricchezza in un determinato contesto sociale e comunitario*” (Guida e Maiolini, 2013 p. 60). La SI è vista come lo sviluppo pratico e la realizzazione di nuovi prodotti, servizi e programmi che soddisfano le esigenze sociali (Caulier-Grice *et al.*, 2012). Una descrizione dei bisogni insoddisfatti o delle sfide sociali irrisolte è un filo conduttore in molte definizioni.

Una vera innovazione sociale è in grado di cambiare il sistema – altera in modo permanente le percezioni, i comportamenti e le strutture che in precedenza hanno dato origine alla ricerca di soluzioni alternative a quelle esistenti (Caulier-Grice *et al.*, 2012). Pertanto, un'innovazione sociale avviene quando un gruppo di attori cambia il loro modo di operare e questo porta a un evidente miglioramento delle condizioni del gruppo stesso (Neumeier, 2012).

Le principali caratteristiche della SI sono le differenze rispetto alle pratiche precedenti, il modo in cui avviene la loro diffusione, e gli effetti che hanno a lungo termine sulla società. Dall'innovazione sociale, come movimento, possono nascere nuove opportunità imprenditoriali (Marra *et al.*, 2015) che, grazie all'applicazione dei concetti dell'innovazione catalitica possono dare luogo a nuovi servizi erogati da nuove imprese, attraverso un modello di business sostenibile e scalabile. In questa direzione si colloca la definizione proposta all'interno del progetto di ricerca europeo TEPsIE secondo cui “*le innovazioni sociali sono nuove soluzioni (prodotti, servizi, modelli, mercati, processi, ecc.) in grado di soddisfare un bisogno sociale (in modo più efficace rispetto alle*



*soluzioni esistenti) attraverso relazioni nuove (o migliorate) e lo sfruttamento innovativo di beni e risorse” (Caulier-Grice et al., 2012, p. 18). Questo tipo di soluzioni è implementabile grazie all’utilizzo di tecnologie ICT abilitanti (Eggers e McMillan, 2013), che facilitano la creazione di nuovi modelli di business (Millard e Carpenter, 2014).*

*Tab. 1.2 L’Innovazione Sociale come cambiamento sistemico*

<b>Tematiche</b>	<b>Definizione</b>	<b>Autore</b>
Innovazione radicale Vs innovazione incrementale	Rapporto tra conoscenza pregressa e capacità dirompente di una innovazione	Ettlie, Bridges, e O’keefe (1984)
Modificare lo status quo	Sorpassare i limiti della path-dependence	Moulaert et al (2005)
Innovazione Catalitica	Forma di innovazione che sfida le organizzazioni ad offrire soluzioni più semplici nei confronti di porzioni di domanda non ancora soddisfatta	Christensen <i>et al.</i> (2006)
Cambiare il sistema	Modificare le percezioni, i comportamenti e le strutture che in precedenza hanno dato luogo a queste sfide	Centre for Social Innovation, (2008)
Impatto collettivo	Soluzione migliore rispetto a quelle precedenti, per la quale il valore creato si matura a favore della società, nel suo insieme, piuttosto che a favore di singoli individui	Phills <i>et al.</i> (2009)
Paradigma innovativo	Ricerca di soluzioni a problemi non ancora risolti, oppure soluzioni a problemi emergenti	Hochgerner e Howaldt (2012)
Novità relativa	Una SI non deve necessariamente essere nuova per sé, ma piuttosto, deve essere una novità nel territorio, settore o campo di azione nella quale viene implementata	Caulier-Grice <i>et al.</i> (2012)

## 1.4 L’Innovazione Sociale in Italia

In Italia, data la grande tradizione dell’imprenditorialità sociale, dell’associazionismo e del ruolo delle famiglie, intese come primo livello di comunità, il dibattito è di particolare interesse e rilievo. Un’innovazione sociale, per quanto inattesa o emergente, è sempre frutto di un orientamento collettivo legittimato a livello istituzionale (Legrenzi, 2005), prendendo forma grazie allo sviluppo di reti di organizzazioni che si scambiano informazioni, in quello che Trigilia chiama un mercato della conoscenza (Trigilia, 2007).

Il dibattito italiano non si è concentrato sull’aspetto definitorio del fenomeno, piuttosto sui meccanismi che facilitano l’emersione di un processo di SI attraverso lo un nuovo modo di concepire il rapporto tra mercato e comunità (Picciotti, 2013; Bernardoni, Picciotti, 2015), i modelli di *governance* (Busacca, 2013) su come individuare soluzioni (Venturi, Rago, 2010) e sulle forme organizzative ibride (Venturi, Zandonai, 2014). L’abilitazione di una SI avviene attraverso un processo relazionale innovativo (Venturi e Rago, 2010) che si sostanzia nella creazione di un ecosistema di innovatori sociali (Venturi e Zandonai, 2012).

Il successo di un progetto dipende quindi dalla capacità di aggregare più attori (organizzazioni, associazioni, istituzioni pubbliche e private, gruppi organizzati di cittadini), e dalla possibilità di assegnare un ruolo attivo ad ognuno dei partecipanti.

La dimensione comunitaria assume un ruolo fondamentale: diventa il luogo in cui ognuno partecipa con il proprio bagaglio di esperienze e competenze nel processo di creazione e sperimentazione diretta di SI. Laddove si sviluppano modelli relazionali innovativi, e si moltiplica il numero di relazioni multi-stakeholder (Golden-Biddle e Rao, 1997), si ritiene necessario applicare dei meccanismi di *governance* anch’essi innovativi, attraverso l’identificazione di nuove strutture organizzative, come rappresentato per esempio dai modelli ibridi (Venturi e Rago, 2014; Venturi e Zandonai, 2014), al fine di ridurre eventuali conflitti organizzativi che emergono in contesti con un alto livello di innovazione (Pache e Santos, 2011).

I conflitti emergono laddove una pluralità di attori, al fine di individuare una discontinuità tale che possa favorire l’emersione di un’innovazione sociale, si trova ad affrontare il problema relativo alla gestione della conoscenza passata e futura.

Ogni innovazione sociale è “sia *path-specific* che *place-specific*” (Zamagni, 2015), dipende dalle precedenti esperienze e dal bagaglio socio culturale degli attori partecipanti, nonché dalle caratteristiche storico-sociali del contesto in cui si sviluppa. Il modello italiano si caratterizza per una lettura relativa e soggettiva dell’innovazione sociale, dove le caratteristiche tipiche di

ogni comunità sono la forza e la debolezza di tale modello. Ogni comunità svolge il ruolo di facilitatore e disseminatore di innovazione sociale (Guida e Maiolini, 2013).

Tab. 1.3 Caratteristiche del panorama italiano della SI

<b>Tematiche</b>	<b>Definizione</b>	<b>Autore</b>
Legittimazione della SI	Frutto di un orientamento collettivo legittimato a livello istituzionale	Legrenzi (2005)
La SI di comunità	Ogni comunità svolge il ruolo di facilitatore e disseminatore di innovazione sociale	Guida e Maiolini (2013)
Governance	Nuove relazioni tra sistemi di produzione-scambio e organizzazione sociale	Busacca (2013)
Modelli Organizzativi	Ibridi organizzativi come strumento per la produzione e distribuzione di valore condiviso	Venturi e Zandonai (2014)
Gestione della conoscenza	Ogni innovazione sociale è sia path-specific che place-specific	Zamagni (2015)
I Cluster di Innovazione Sociale	Nuova relazione tra mercato e comunità	Bernardoni e Picciotti (2015)

## 1.5 I luoghi dell’Innovazione Sociale

La SI è configurabile come una innovazione di processo in cui diversi attori si relazionano in maniera innovativa. Data questa dimensione sociale e relazionale, si ritiene opportuno approfondire la riflessione sull’analisi dei luoghi in cui la SI nasce, cercando di comprendere in che modo l’emersione di nuove forme di socializzazione è legata all’individuazione di spazi più o meno idonei allo sviluppo di attività innovative. In letteratura esistono studi che hanno approfondito il tema partendo da un livello di analisi individuale (Maruyama *et al.* 2007) del fenomeno fino a studi che si concentrano su dinamiche intra-organizzative, o di settore (Marra *et al.*, 2015).

Un’innovazione, che si dimostra sociale nel modo in cui gli attori interagiscono, presenta un livello di socializzazione maggiore rispetto a fenomeni simili. Questo avviene perché esistono strumenti che favoriscono lo scambio di tali informazioni. Grazie a strumenti, tipici delle tecnologie ICT, è possibile ampliare il raggio geografico di azione dei partecipanti (Nuvolati, 2014). I confini delle comunità non sono più univocamente di tipo geografico, ma

molto spesso sono rilevate secondo meccanismi di appartenenza valoriale, piuttosto che culturale o in conformità a interessi specifici (come per esempio il riconoscersi nella causa di temi sociali specifici), secondo i principi promossi da Giddens (1984) del *disembedding* e del *re-embedding*<sup>1</sup> che portano allo sviluppo di comunità di prossimità (Weber, 1963) diretta o indiretta. Negli ultimi anni, la maggior parte dei moderni processi di socializzazione nasce sulla rete, secondo logiche di *disembedding* dovute, per lo più, all'immaterialità di Internet. La ricerca di soluzioni a problematiche di tipo sociale, molto spesso richiede una sperimentazione fisica delle soluzioni.

Questo richiede, quindi, l'utilizzo di logiche di *re-embedding* delle relazioni, come avviene, per esempio, nella sperimentazione di modelli di *social street* o riqualificazione urbana/*placemaking* (Nuvolati, 2014), dove le soluzioni vengono proposte e ideate in rete e successivamente sperimentate all'interno dei quartieri o degli spazi urbani. La dimensione reale della SI rende tale forma d'innovazione un vero e proprio prodotto sociale (Battistoni, 2011), inteso come luogo fisico, o spazio accessibile nel quale promuovere nuove forme di relazioni (Donolo e Fichera, 1988).

Ogni luogo fisico in cui si sperimenta la SI “non è importante di per sé ma è un mezzo attraverso il quale, nel fermarsi un istante, si ha la possibilità di riconoscere il proprio vicino” (intervista a Stefano Reyes, 21 giugno 2011, in Battistoni, 2011), grazie alle trasformazioni dei rapporti sociali che stiamo vivendo in questo particolare frangente storico (Moulaert 2009). A livello territoriale, questo significa che la SI è applicata all'interno di spazi dedicati allo scambio informazioni ed esperienze (Cottino e Zandonai, 2012).

La dimensione spaziale cambia in base all'attinenza con i diversi servizi di prossimità (City, 2004) e riguardo alle peculiarità dei settori di applicazione (per esempio cultura, tecnologia, salute, educazione). L'estensione della problematica sociale e il livello di condivisione determina il confine della relazione tra gli attori (Trigiglia, 2007).

Si può passare, quindi da una dimensione inter-organizzativa ad un livello intra-organizzativo, fino alla predisposizione di un ecosistema, inteso come insieme di attori che in un determinato ambiente complesso interagiscono, costituendo un sistema autosufficiente e in equilibrio dinamico (Odum, 1963).

In una dimensione più ampia, come quella di un ecosistema, è possibile attivare nuove relazioni “facendo interagire tra di loro mondi abitualmente separati” (Vitale, 2009, p. 16).

<sup>1</sup> Con il termine *disembedding* si fa riferimento a un processo con il quale si svincolano le relazioni sociali dai confini immediati della presenza fisica di un individuo. Al contrario il termine *re-embedding* concerne azioni di ricostruzione di legami sociali e culturali e azioni ricollegate (anche) al contesto locale.

L'esperienza empirica evidenzia un crescente numero di luoghi e spazi adibiti alla sperimentazione di nuovi modelli di socializzazione, come incubatori, spazi di *coworking*, *Living Lab*, *Fab Lab* e via dicendo. La progettazione di questi luoghi è di per sé un'innovazione sociale: individuato un problema sociale emergente quale il cambiamento delle dinamiche del mercato del lavoro, o l'emergere di nuovi rapporti tra professionisti ed organizzazioni (Bizzarri, 2014), le comunità di innovatori sociali rispondono con la proposta di spazi nei quali scambiare esperienze ed informazioni, secondo i principi della *Knowledge Economy* (Neef, 1998; Cooke 2002) da una parte, e grazie al supporto della *Digital Economy* (Malecki e Moriset 2008) dall'altra. L'economia digitale ha enormemente cambiato il modo e la geografia dei lavori *knowledge-based*, il modo di collaborare e gli strumenti adatti a favorire uno spillover di conoscenza.

Gli spazi di innovazione sociale devono quindi rispondere alla necessità di permettere uno scambio neutrale di informazioni tra attori eterogenei, con obiettivi e finalità diversi tra di loro. Ecco quindi che la necessità di prossimità di relazioni tra attori diversi che di norma frequentano luoghi non interconnessi spinge alla creazione di spazi chiamati terzo luogo, o *third places*, (Oldenburg 1989), in altre parole dei luoghi utilizzati per socializzare in maniera informale o attraverso canali non convenzionali. I modelli cambiano in base agli attori che partecipano. Uno scambio tra individui avviene all'interno di spazi di *coworking*, le startup operano all'interno di acceleratori e incubatori, infine le grandi aziende hanno sperimentato, già dalla fine degli anni '90 dello scorso secolo, il concetto di *business center* come luogo informale in cui favorire l'emersione di processi innovativi. Ognuno di questi modelli nasce con una logica inclusiva di tipo verticale (impostazione secondo la tipologia di organizzazione o per settore di riferimento).

La trasformazione degli spazi in contenitori ibridi, in grado di favorire uno scambio orizzontale, è possibile se si adotta una logica di *plug-in* di competenze ed esperienze modulari. Gli spazi dedicati all'innovazione sociale aumentano sempre di più. La dimensione di tali luoghi varia all'interno di schemi ambientali definiti.

La dimensione geografica dell'innovazione sociale varia in base al numero di attori coinvolti e dalla rilevanza sociale del problema. Da ciò si evince, in conclusione, che ogni innovazione sociale è diversa dall'altra, sia in termini di ideazione che di sperimentazione.

## **1.6 Le prospettive del dibattito sull'innovazione sociale**

L'obiettivo della SI riguarda il miglioramento della società nel suo complesso, attraverso l'individuazione di pratiche e/o prodotti innovativi in

grado di migliorare il benessere diffuso e collettivo di una determinata comunità. Ancora oggi manca una corrispondenza immediata tra definizioni e contenuto empirico (Pirone, 2012) del fenomeno della SI. La letteratura sull'innovazione sociale è “uno strano mix di biografie di innovatori sociali e indagini di singoli casi” (Caulier-Grice *et al.* 2012). Finora c'è stato poco lavoro sulle dimensioni teoriche della SI e molto meno sull'analisi di più ampie tendenze, tipologie e modelli. Dato che ogni innovazione sociale dipende dal contesto in cui si sviluppa (*context-dependent*) e varia come forma e funzione tra le diverse città, paesi e culture in cui si radica.

Allo stesso modo, le innovazioni sociali sono frutto di valori, credenze e assunzioni delle persone che sono coinvolte nella loro genesi e realizzazione. Si rende necessario approfondire lo studio di modelli universali che possano esplicitare i meccanismi di funzionamento generale del processo, utili per le implementazioni ad hoc sui singoli casi.

Tale modellizzazione può seguire due traiettorie di sviluppo, come evidenziate dalla *review*: secondo la prima, l'innovazione sociale è un paradigma che risponde all'esigenza di risolvere bisogni sociali, attraverso nuovi attori predisposti a tali compiti, al fine di avere effetti e ricadute su una collettività piuttosto che su un singolo (Philips *et al.* 2008, p. 36).

La seconda, invece, identifica nella SI un processo complesso che cambia profondamente le routine di base, i flussi di risorse e di autorità, o le credenze del sistema sociale in cui l'innovazione si realizza, procurando effetti con un impatto ampio e duraturo nel tempo (Frances e Nino, 2010 p. 2). Le due scuole di pensiero hanno un punto in comune: il focus dell'innovazione sociale diventa il problema sociale in sé, come epicentro valoriale intorno al quale si identificano gli attori (secondo il loro grado di sensibilità al tema specifico). Cambiando la prospettiva dagli attori ai problemi si evidenziano fenomeni che, in realtà, sono stati sempre sottovalutati, come per esempio la differenza tra chi gestisce e chi sviluppa il progetto (attuatore o promotore), piuttosto che la distinzione tra le fasi di individuazione, sviluppo e implementazione della nuova soluzione.

In questa direzione, uno stesso attore può assumere ruoli diversi in base alle esigenze del contesto e alle caratteristiche del progetto nel quale interviene. L'obiettivo di innovazione sociale non si concentra sulla realizzazione di prodotti (spesso innovativi) ma sull'ottenimento di soluzioni a sfide sociali che producono un benessere sociale diffuso.

“La gestione di un progetto di innovazione sociale, quindi, avviene all'interno di una comunità che condivide in maniera inclusiva varie forme di conoscenza, al fine di individuare esperienze utili per fini evolutivi” (Dawson e Daniel, 2010, p. 17). Pertanto, un'innovazione sociale avviene quando un gruppo di attori decide di cambiare il modo di risolvere problemi esistenti o

individua nuovi problemi cui dare risposta, e questo porta ad un miglioramento tangibile per quel gruppo o in senso più ampio, per più gruppi di individui (Neumeier, 2012).

## 1.7 Conclusioni

In conclusione, gli studi sinora condotti raccontano l'innovazione sociale come tipologia di innovazione a sé, che a prescindere dal settore o dall'ambito in cui si manifesta, dipende dalla capacità di attivazione di relazioni nuove tra diversi attori, per mezzo di nuove forme di coinvolgimento, modelli organizzativi e strumenti innovativi.

Il grado di innovatività delle soluzioni impatta sul capitale relazionale, attraverso il quale individuare e successivamente soddisfare un bisogno sociale espresso o latente. Lo scopo dipende dai mezzi ed è influenzato dai fini. L'innovazione sociale deve essere riconoscibile rispetto ai risultati ottenuti, ma anche nel modo in cui questi sono raggiunti.

Un sistema economico deve essere valutato non soltanto sui risultati ma anche su come ci si arriva ai risultati.

L'innovazione, in generale, ha una sua dimensione sociale, che si esprime attraverso modelli relazionali e collaborativi. Si ritiene più opportuno parlare di innovazione "societale" che di innovazione sociale. Il termine "societale" è un neologismo adoperato da parte della Commissione Europea sulla scorta della tradizione del vocabolo inglese "*societal*".

Il termine societale afferisce a forme e strutture di funzionamento delle dinamiche di una società su scala collettiva invece che individuale. Si tratta di una traduzione meticolosa del termine sociale che indica la differenza tra relazioni personali (*social*) e relazioni tra individui (*societal*).

Da questo si evince che ogni innovazione sociale è tale se attiva una collettività di soggetti e che i risultati ottenuti siano di beneficio a tutti e non a pochi.

## 1.8 Bibliografia

- Battistoni, F. (2001), *Innovazione sociale e rigenerazione urbana: il caso dei luoghi di sosta pedonale nella città di Bologna – Working Papers (93) AICCON Cooperazione non profit*, Facoltà di Economia di Forlì.
- Bizzarri, C. (2010), *The Emerging Phenomenon of Coworking. A Redefinition of Job Market in Networking Society. Social Dimension of Innovation*.
- Bonoli G., George V. e Taylor Gooby P. (2000), *European Welfare Futures*, Polity Press, Cambridge.
- Borzaga, C. (2014), *Innovazione sociale e impresa sociale: un legame da sciogliere, Rivista Impresa Sociale*, Editoriale (4).

- Busacca, M. (2013), Oltre la retorica della Social Innovation, *Doppiozero*, 1-1.
- Cameron, D. (2010), Big Society Speech. Transcript of a Speech by the Prime Minister on *the Big Society*, 19 Luglio, Oxford.
- Canale, L. (2013), *Unione Europea, Innovazione Sociale e Secondo Welfare*. WP-2WEL 1/13 Centro Einaudi.
- Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012), *Defining Social Innovation. A Deliverable of the Project: "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe"* (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, European Commission, DG Research, Bruxelles.
- Centre for Social Innovation*, (2008), testo disponibile al sito: [www.socialinnovation.ca/about/](http://www.socialinnovation.ca/about/)
- Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R., e Sadtler, T. (2006), Disruptive Innovation for Social Change, *Harvard Business Review*.
- Cooke, P. (2002), *Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London.
- Cottino P., Zandonai F. (2012), Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale, *Euricse Working Paper*, 42, 12.
- Dawson, P., Daniel, L. (2010), Understanding Social Innovation: A Provisional Framework. *International Journal of Technology Management*, 51,1, 9-21.
- David, Paul A. (June 2000), "Path Dependence, Its Critics and the Quest for Historical Economics", in P. Garrouste and S. Ioannides (eds.), *Evolution and Path Dependence in Economic Ideas: Past and Present*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, England.
- Eggers, W.D., Macmillan, P. (2013), The Solution Revolution: How Business, Government, and Social Enterprises Are Teaming Up to Solve Society's Toughest Problems. *Harvard Business Review Press*.
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P., e O'keefe, R D. (1984), Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30,6, 682-695.
- Euricse, (2011), Big Society: Origini, reazioni, sviluppi, nascita ed evoluzione del concetto di Big Society tra Regno Unito e Italia sulla stampa generalista ed economica, novembre 2009 – marzo 2011, Dossier n. 1, *Euricse*.
- Gerometta, J., Haussermann, H., e Longo, G. (2005), Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City. *Urban Studies*, 42,11, 2007-2021.
- Giddens, A. (2013), *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. John Wiley e Sons.
- Golden-Biddle, K., Rao, H. (1997), Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization, *Organization Science*, 8, 6, 593-611.
- Committee for Scientific and Technological Policy, CSTP, (2011), Fostering Innovation to Address Social Challenges, OECD, Paris.
- Hämäläinen, T.J. (2007), *Social Innovation, Structural Adjustment and Economic*



- Performance*, eds., *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance. Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies*, Edward Elgar Publisher, 11-51.
- Kisby, B. (2010), *The Big Society: Power to the People?*, *The Political Quarterly*, 81,4, 484-491.
- Legrenzi, P. (2005), *Creatività e innovazione*, Il Mulino, Bologna.
- Malecki, E.J., and Moriset, B. (2008). *The Digital Economy: Business Organization, Production Processes and Regional Developments*, London, Routledge.
- Marra, A., Maiolini R., Baldassari C., e Carlei V. (2015), *Social Innovation in US Tech Industries. An Observational Study and Link Analysis on Metadata Paper Conference – Druid 2015 Roma*.
- Millard, J., Carpenter, G. (2014), *Digital Technology in Social Innovation: a Synopsis, a Deliverable of the Project: “The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme*, European Commission, DG Research, Bruxelles.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., e Gonzalez, S. (2005), *Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. Urban Studies*, 42,11, 1969-1990.
- Moulaert, F., Martinelli, F., González, S., e Swyngedouw, E. (2007), *Introduction: SI and Governance in European Cities Urban Development Between Path Dependency and Radical Innovation. European Urban and Regional Studies*, 14,3, 195-209.
- Moulaert, F., Swyngedouw, E., Martinelli, F., e Gonzalez, S. (2010), *Can Neighborhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*. Routledge.
- Mulgan, G. (2006), *Innovation: Technology, Governance, Globalization*, Vol. 1,2, 145-162, *The Process of Social Innovation*, Tagore LLC.
- Neef, D. (1998), *The Knowledge Economy*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Neumeier, S. (2012), *Why Do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They Be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal For a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research*. *Sociologia Ruralis*, Vol. 52,1, 48-69.
- Nicholls, A., e Murdock, A. (2012), *The Nature of Social Innovation*, eds., *Social Innovation*. Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York, 1-30.
- Nuvolati, G. (2014), *Innovazione sociale, partecipazione e social-street. Giornale di Scienze Regionali*, 4,5 settembre.
- Odum, E.P. (1963), *Ecology*, Holt, Baltimora. *Ecologia* (traduzione italiana a cura di Guido Modiano), Zanichelli, Bologna 1966.
- Oldenburg, R. (1989), *The Great Good Place*, Paragon House, New-York.
- Pache, A.C., Santos, F. (2011), *Inside the Hybrid Organization: An Organizational Level View of Responses to Conflicting Institutional Demands*, *Research Center ESSEC Working Paper*, 11,01, February.
- Pellizzoni, L. (2014), *Territorio e movimenti sociali. Continuità, innovazione o integrazione?*, EUT, Trieste.
- Phills, J.A., Deiglmeier, K., e Miller, D. T. (2008). *Rediscovering social innovation. Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.

- Picciotti, A. (2013), *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, Franco Angeli, Milano.
- Pierson P. (2001), *The New Politics of the Welfare State*, *Oxford University Press*, Oxford.
- Pirone F. (2012), *Innovazione Sociale: l'estensione semantica di un concetto in ascesa politica*, *La rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy*, 4.
- Rogers, E. M. (1983), *Diffusion of Innovations*, *Free Press*, New York 18,20, 271.
- Triglia, C. (2007), *La costruzione sociale dell'innovazione: economia, società e territorio*, Pluriverso – Quaderni della Biblioteca del Polo Universitario di Prato.
- Venturi, P., e Rago, S. (2011), *Verso l'Economia del Ben-Essere*, atti de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2010–X ed.". *AICCON*, Forlì.
- Venturi, P., e Zandonai, F. (2012), *Innovazione sociale e imprese sociali*. Short Paper, *AICCON*.
- Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Bologna, Il Mulino.
- Vitale, T. (2009), *L'impatto istituzionale dell'innovazione sociale*, eds., *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Il Mulino, Bologna, 163-198.
- Westley, F., e Antadze n. (2010), *Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact*. *The Innovation Journal*, The Public Sector Innovation Journal, Vol. 15,2.
- Young Fondation (2010), *Study on Social Innovation – Paper prepared by the Social Innovation Exchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors – Working Paper*.
- Zamagni, S. (2015), *L'innovazione Sociale*, testo disponibile al sito: <http://www.catholicnews.it/news-dalle-sedi-zamagni-l-innovazione-sociale>, Piacenza, 08 giugno

## *2. L'innovazione sociale: caratteristiche chiave, determinanti e principali manifestazioni empiriche*

*di Matteo G. Caroli*

### **2.1 Introduzione**

TEPSIE<sup>1</sup> definisce le innovazioni sociali come: “new solutions (products, services, models, process, ecc.) that simultaneously meet a social need, more effectively than existing solutions and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets or resources. In other words, social innovations are both good for society and enhance society’s capacity to act”<sup>2</sup>. Secondo questa definizione, nell’innovazione sociale rientrano le iniziative volte a soddisfare bisogni collettivi o sociali<sup>3</sup> attraverso la realizzazione di prodotti, servizi o modelli più efficaci di quelli attualmente utilizzati a tal fine (generando, quindi miglioramenti misurabili); nonché attivando nuove o migliori relazioni e competenze e favorendo un miglior uso delle strutture e delle risorse disponibili<sup>4</sup>.

Un’idea simile emerge nella ipotesi concettuale di Nicholls e Murdock

<sup>1</sup> Utile ricordare che TEPSIE è l’acronimo di un progetto fondato nell’ambito del settimo programma quadro dell’Unione Europea che sta per “The theoretical empirical and policy foundations for building social innovation in Europe.

<sup>2</sup> Cfr. Tepsie (2012) Defining Social Innovation – part 1 Deliverable 1.1 of the FP7 – project: TEPSIE- pag.18. A sua volta, questa definizione poggia sull’idea proposta da Caulier-Grice J. et al in un contributo preparato nel 2010 per il Bureau of European Policy Advisors da Social Innovation Exchange e Young Foundation e intitolato “Study on social innovation”. In particolare, le innovazioni sociali sono “*innovations that are social both in their ends and in their means. Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships and collaborations*”.

<sup>3</sup> questi sono definiti come i bisogni che “*can cause serious harm or socially recognisable suffering when not met*” questo, si veda ad esempio: Doyal L., Gough I. (1991) A theory of human need. MacMillan Palgrave, Basingstoke

<sup>4</sup> Una più ampia trattazione dei vari approcci all’innovazione sociale sviluppati dalla letteratura è presentata nel primo capitolo di questo rapporto.

focalizzata su due aspetti<sup>5</sup>: “systems and processes of change in social relations” e “innovation in the conceptualisation, design and production of goods and services that address social and environmental needs and market failures on the other”. È importante qui osservare che il cambiamento delle relazioni sociali va considerato sia come effetto dell’innovazione sociale, che come condizione per la sua realizzazione. Da queste definizioni emerge tra l’altro come l’innovazione sociale possa essere considerata dal punto di vista del “risultato”, considerandola come innovazione che permette di risolvere un’esigenza sociale in precedenza non soddisfatta in assoluto o soddisfatta in maniera peggiore; oppure, dal punto di vista del “processo”, guardandola come l’introduzione di un modo nuovo (e naturalmente migliore) di soddisfare un’esigenza sociale.

L’innovazione sociale è “*context dependent*”. Questo significa che essa si attua in un più ampio contesto istituzionale, sociale, economico e culturale e ambientale che ne influenzano fortemente i contenuti e le modalità realizzative. La sua specificità e rilevanza sta nel fatto che introduce qualcosa di nuovo (e con un positivo e rilevante impatto sociale) nel contesto ove si manifesta; la sua innovatività non va considerata in senso assoluto, ma relativamente ai soggetti coinvolti nella sua realizzazione.

L’innovazione sociale e le sue possibilità di impatto variano, dunque, in relazione all’ambito geografico ove si verificano; in questo senso, essa ha (come l’innovazione in generale) natura anche soggettiva: “*social innovation does not necessarily need to be new “in se”, but rather, new to the territory, sector, field of action*”<sup>6</sup>.

Oltre che una precisa dimensione spaziale, l’innovazione sociale ha una dimensione dinamica. È, infatti, un processo durante il quale evolvono le sue manifestazioni, le modalità di partecipazione e interazione degli attori coinvolti, gli output e naturalmente i benefici generati in un determinato ambito di interesse collettivo. Come osserva Westley<sup>7</sup>, “*social innovation is an initiative, product or process or program that profoundly changes the basic routines, resources, and authority flows or beliefs of any social system*”. L’innovazione sociale si manifesta mentre un determinato gruppo di soggetti interagisce positivamente, modificando il proprio modo di operare antecedente e così facendo genera miglioramenti a beneficio di tutto il gruppo o anche di gruppi più ampi.

<sup>5</sup> Cfr. Nicholls A., Murdock A., Social innovation: blurring boundaries to reconfigure markets. Palgrave Mc Millan, 2012

<sup>6</sup> Cfr. Rogers E.M. (1995) Diffusion of Innovations Free Press, New York; Tepsie (2012) Defining Social Innovation – part 1 Deliverable 1.1 of the FP7 – project: TEPsIE- pag.9

<sup>7</sup> Cfr. Westley F. (2008) The social innovation dynamic Social innovation generation University of Waterloo

Sono per altro ormai ampiamente codificate le sei fasi di questo processo<sup>8</sup>: 1) individuazione dell'esigenza sociale; 2) elaborazione e proposta dell'idea risolutiva; 3) prototipazione dell'idea e sperimentazione; 4) implementazione in un nuovo prodotto/servizio/pratica operativa; 5) diffusione del nuovo prodotto/servizio pratica operativa; 6) modificazione dell'intero sistema socio-economico coinvolto e "cambiamento di sistema".

Nonostante si stiano, dunque, consolidando alcune idee di fondo sul concetto di innovazione sociale, permangono anche nel dibattito scientifico numerose prospettive diverse<sup>9</sup>; sono altrettanto eterogenee le esperienze che in diverso modo sono considerate manifestazioni del fenomeno in questione.

Di conseguenza, non sono ancora consolidati dei criteri generali per definire quali iniziative rientrino nel perimetro dell'innovazione sociale e le condizioni da cui dipende la rilevanza del loro impatto. Bernard<sup>10</sup> indica l'innovazione sociale come un "quasi – concetto", che comprende manifestazioni reali ovvero interpretazioni concettuali differenti, in grado, quindi, di adattarsi a politiche e conseguenti linee di azione anche eterogenee. Questa indeterminatezza non limita però la significatività del fenomeno dell'innovazione sociale, né tanto meno la sua rilevanza potenziale quale *driver* del cambiamento dei modelli di sviluppo economico e sociale. Rende però importante evidenziare gli aspetti dell'innovazione sociale che vanno considerati come basilari, in quanto distintivi della sua natura e determinanti del suo impatto.

Questo scritto intende contribuire alla precisazione del fenomeno in questione. Nella prima parte, illustra l'insieme di aspetti che caratterizzano un'innovazione sociale (a prescindere dallo specifico ambito in cui si manifesta) e che la distinguono da altre manifestazioni ad essa vicine o in una certa misura assimilabili. La comprensione di tali aspetti caratterizzanti è essenziale anche per le successive parti di questo Rapporto; fornisce, infatti, i criteri per individuare il perimetro entro cui considerare le diverse esperienze di innovazione sociale attualmente esistenti nel nostro Paese e per valutarne la portata, le caratteristiche, le prospettive e le eventuali criticità. Sono poi discussi i principali fattori che influenzano il manifestarsi di tali aspetti – chiave e quindi l'evoluzione dell'innovazione sociale. Sulla base delle osservazioni empiriche realizzate per questo rapporto e più in generale dell'ormai ampia casistica disponibile, la seconda parte di questo capitolo descrive le

<sup>8</sup> Tepsie (2012) Defining Social Innovation – part 1 Deliverable 1.1 of the FP7 – project: TEPSIE- pag.33

<sup>9</sup> Un utile schema delle principali definizioni di innovazione sociale con i rispettivi aspetti distintivi è in Tepsie (2014) "Social Innovation Theory and Research. A guide for researchers" deliverable 1.4

<sup>10</sup> Cfr. Bernard P. (1999) Social cohesion: a dialectical critique of a quasi-concept" in: *Linen Social et Politiques* n.41, pp.47-59

principali modalità in cui l'innovazione sociale può manifestarsi nei vari ambiti dove essa è rilevante (inclusione sociale, assistenza sanitaria, ambiente, riqualificazione urbana, ecc.).

## 2.2 Le sei caratteristiche-chiave dell'innovazione sociale

L'innovazione sociale è caratterizzata da sei elementi fondamentali (fig. 2.1): i) migliore soddisfazione di un'esigenza collettiva; ii) innovazione delle relazioni tra gli attori economici e sociali, e dei loro ruoli; iii) tecnologie; iv) miglior uso dei beni/risorse disponibili; v) impatto strutturale; vi) forza economica. Questi sei elementi sono tra loro interdipendenti ed evolvono nel tempo.

La migliore soddisfazione dei bisogni collettivi rappresenta la finalità fondamentale dell'innovazione sociale; è importante sottolineare che questa si propone di attivare modalità che assolvono ad un'esigenza collettiva in maniera migliore rispetto alle modalità pre-esistenti. Il miglior uso dei beni disponibili è una specifica e importante modalità in cui tale "migliore" soddisfazione di bisogni sociali può manifestarsi.

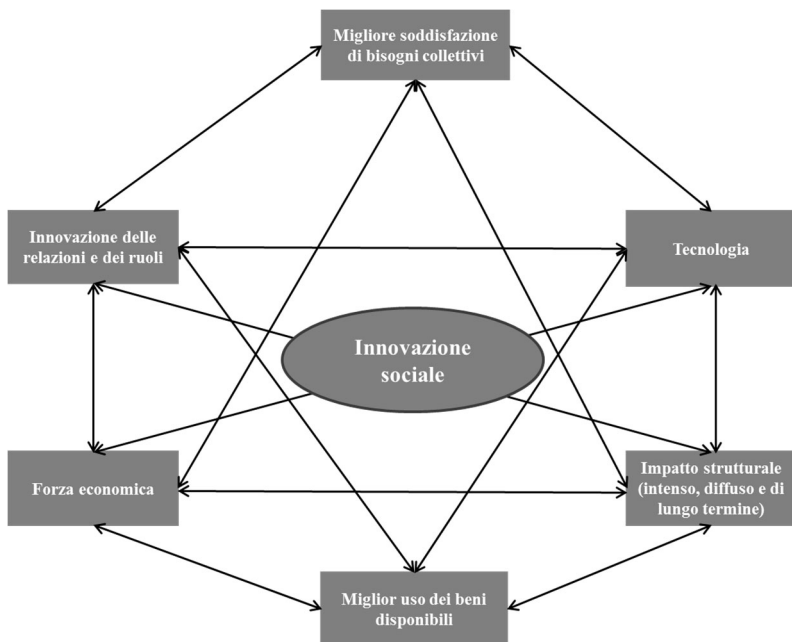


Fig. 2.1 Le sei componenti interdipendenti dell'innovazione sociale

L'innovazione delle relazioni/ruoli e della tecnologia è la condizione fondante il modo “migliore” attraverso cui la finalità sociale è raggiunta. In alcuni casi, la tecnologia è la condizione “abilitante” l'instaurarsi di relazioni innovative; in altre, tuttavia, relazioni innovative orientate alla soluzione di problemi sociali si sviluppano anche senza l'utilizzo di nuove tecnologie. Infine, vanno considerati i casi in cui la tecnologia è direttamente finalizzata alla soluzione di un bisogno sociale e implementata senza particolari cambiamenti dei rapporti tra gli attori coinvolti.

La forza economica e l'impatto strutturale sono le due condizioni interdipendenti che determinano la concreta rilevanza di una determinata iniziativa nel migliorare la soddisfazione di una esigenza collettiva, rendendola così un'innovazione sociale in senso proprio.

I contenuti, le manifestazioni concrete, i soggetti coinvolti, la stessa rilevanza di una determinata innovazione sociale cambiano nel tempo, in relazione all'evoluzione dei suoi sei elementi chiave. Questi, a loro volta sono influenzati sia dal mutare delle condizioni del contesto in cui l'innovazione sociale stessa è posta in essere, che dalle interdipendenze tra gli stessi sei elementi indicati. Ad esempio, nell'assistenza sanitaria a distanza, i prodotti e i servizi innovativi messi a disposizione dei soggetti interessati sono influenzati dall'evoluzione, da un lato delle normative in materia; dall'altro, delle tecnologie disponibili. Dipendono, anche da come evolve il rapporto tra le imprese che producono i dispositivi medici, gli erogatori del servizio assistenziale, i beneficiari finali, coloro che sostengono direttamente la spesa.

### *2.2.1 La migliore soddisfazione del bisogno collettivo*

La soddisfazione di un bisogno collettivo, in maniera migliore di quanto fatto in precedenza, costituisce la componente essenziale dell'innovazione sociale, rappresentando il fine dell'innovazione delle relazioni tra gli attori coinvolti, dei loro possibili ruoli e delle tecnologie utilizzate<sup>11</sup>. Questi bisogni si manifestano in ambiti diversi; quelli più rilevanti sono: assistenza sanitaria; assistenza sociale; integrazione sociale; formazione e inserimento professionale; cultura e valorizzazione dei beni culturali; miglioramento dell'ambiente e dell'eco-compatibilità delle attività umane; rivitalizzazione delle aree urbane e del territorio; mobilità sostenibile; sicurezza; sviluppo e

<sup>11</sup> Importante sottolineare che se per un verso, la volontà di soddisfare una certa esigenza sociale è la determinante di nuove relazioni o nuova tecnologia che portano all'innovazione sociale; per l'altro, può anche accadere che l'attivazione di nuove relazioni tra determinati attori e la disponibilità di una certa tecnologia apra nuove prospettive alla soddisfazione di certi obiettivi di interesse collettivo.

condivisione di dati e informazioni; condivisione di beni, attività, conoscenze (*sharing economy*).

Condizione di base dell'innovazione sociale è, dunque, la acuta comprensione del contesto ove essa trova applicazione, ed in particolare delle esigenze fondamentali degli attori per i quali essa intende creare valore e dei fattori critici da cui dipende il successo della sua implementazione. Del resto, non sono rari i casi di iniziative anche valide sul piano teorico, ma che non generano risultati consistenti proprio perché non basate su una preventiva attenta comprensione delle necessità prioritarie del pubblico cui sono indirizzate, anche attraverso idonei meccanismi di interazione con questi. A tal fine, occorre operare con l'approccio del "*design thinking*"<sup>12</sup> che si preoccupa di ottimizzare non solo le funzionalità e l'estetica del prodotto, ma anche le condizioni di distribuzione e accesso da parte dei suoi utenti, attraverso il loro coinvolgimento diretto e attivo già nella fase di ideazione e prototipazione.

Le specificità del contesto determinano innanzi tutto le esigenze considerate come prioritarie dalla Comunità locale; incidono anche fortemente sul modo in cui si manifesta una determinata problematica collettiva e spiegano le misure attualmente adottate per gestire la problematica in questione.

Anche la natura, i comportamenti e le aspettative soggettive delle persone coinvolte sono influenzate dalle specificità del loro ambito di appartenenza. Quando si occupa di problematiche di carattere "universale", l'innovazione sociale deve quindi essere differenziata in relazione alle diversità geografiche; in particolare alle specificità assunte da uno stesso problema collettivo in ambiti geografici e quindi socio-economici, diversi.

La rilevanza del contesto deriva anche da un ulteriore cruciale aspetto della soddisfazione dell'esigenza collettiva quale elemento fondante l'innovazione sociale: il coinvolgimento attivo di coloro che essa intende beneficiare. Si tratta di una differenza fondamentale con le tradizionali iniziative filantropiche o a sostegno di soggetti svantaggiati, in cui questi ultimi ricevono un aiuto, rimanendo sostanzialmente passivi, senza cioè intervenire nella determinazione dei suoi contenuti e delle modalità di erogazione. La posizione passiva del beneficiario non implica che il sostegno non sia in sé valido ed adeguato, ma limita intrinsecamente il suo potenziale di attivare un miglioramento strutturale. Il coinvolgimento attivo dei beneficiari è pervasivo, attuandosi, ovviamente con intensità e modalità non necessariamente

<sup>12</sup> Cfr. Brown T., Wyatt J. (2010) *Design Thinking for social innovation in: Stanford Social Innovation Review*, Winter pp. 31-35. Nel 2008, IDEO, con il supporto della Bill&Melinda Gates Foundation ha elaborato il "*Human centered design toolkit*", una metodologia per la gestione del processo di design thinking



omogenee a tre livelli: i) i contenuti del beneficio; ii) le modalità di erogazione; iii) il governo del processo di innovazione sociale. In questo senso, l'innovazione sociale non è qualcosa che qualcuno decide di realizzare e attua a beneficio di qualcun altro che si limita a ricevere; piuttosto, è un processo basato sulla sintesi dei possibili contributi di tutti coloro in vario modo coinvolti. È chiaro, quindi, che il coinvolgimento attivo dei beneficiari è un aspetto cruciale dell'innovazione sociale, caratterizzando non solo il modo in cui è soddisfatta un'esigenza sociale, ma anche l'innovatività delle relazioni tra i soggetti coinvolti; su questo aspetto torno nel prossimo punto di questo paragrafo

Del resto, il coinvolgimento attivo dei beneficiari genera in quanto tale un loro miglioramento, in termini di presenza nella Comunità, dignità e autostima; li avvantaggia, a prescindere dagli specifici contenuti dell'innovazione. Esso, inoltre, legittima l'iniziativa, aumentando la probabilità che risponda alle effettive esigenze dei soggetti cui è rivolta, ne rispetti le sensibilità e sia coerente con i loro modelli di comportamento; per converso, riduce il rischio che sia al contrario prevalentemente funzionale a particolari interessi dei suoi promotori o di coloro che ne curano l'implementazione.

Per altro, va ricordato che sono abbastanza numerose le fattispecie in cui le specifiche problematiche che affliggono il soggetto debole e/o le condizioni del contesto in cui esso si trova rendono materialmente difficile o inefficace il tentativo di attribuirgli un ruolo attivo nelle attività innovative finalizzate a fornirgli supporto.

È evidente che, in questi casi, voler necessariamente operare secondo questa modalità rischia di rendere l'innovazione sociale nella migliore delle ipotesi priva di effetti consistenti, o addirittura causa di spreco di risorse. Se, però, si ritiene che il coinvolgimento attivo dei beneficiari debba essere un aspetto caratterizzante il beneficio collettivo generato dall'innovazione sociale e quindi intrinseco nella sua natura, non si può non concludere che tale tipo di innovazione non è applicabile a qualsiasi situazione di bisogno; in tutte quelle in cui i potenziali beneficiari o il contesto in cui si trovano sono tali da non rendere possibile o comunque sufficientemente efficace tale coinvolgimento attivo, è necessario intervenire, almeno in una prima fase, con le tradizionali forme di assistenza. Sarà magari utile attivare anche un processo di miglioramento della capacità dei soggetti svantaggiati di essere coinvolti, diventando così in futuro potenziali attori di un'innovazione sociale.

La focalizzazione sulla soddisfazione di un bisogno collettivo non esclude che l'innovazione sociale possa insieme a questo (o attraverso questo) dare risposta positiva anche ad esigenze individuali aventi valenza anche strettamente economica. Questa possibile ambivalenza è, anzi, molto impor-

tante perché, oltre a rafforzare l'impatto complessivo dell'innovazione sociale, rende più consistente il "mercato" per i suoi output, e quindi la sua "sostenibilità economica". Un esempio evidente è costituito dall'introduzione di nuove tecnologie per favorire l'inserimento sociale e professionale di persone diversamente abili; tali soluzioni sono importanti per migliorare innanzi tutto l'esigenza collettiva della massima inclusione di tali persone; esse impattano positivamente anche sull'esistenza di molti altri soggetti (i familiari, ad esempio) probabilmente pronti a riconoscere a tali soluzioni un valore economico.

In alcuni casi, inoltre, le nuove modalità consentono di ridurre la spesa per l'assistenza pubblica a beneficio della soddisfazione di altri scopi collettivi. L'innovazione è rilevante non per la novità in quanto tale, ma perché genera dei miglioramenti non raggiungibili nelle condizioni precedenti. Come osserva Tepsie: "*Social innovations are not just new solutions, they are new solutions that work better than existing practices and therefore bring about measurable improvements for the population they serve*"<sup>13</sup>.

Essa si concretizza, dunque, in un prodotto o servizio o attività, o insieme di questi aspetti che forniscono una soluzione "migliore" (più efficace, efficiente, sostenibile) delle soluzioni pre-esistenti; in altri termini, la consistenza e rilevanza dell'innovazione sociale è determinata dal suo impatto<sup>14</sup>, in termini di miglioramenti rispetto alla situazione pre-esistente.

Per questo sono essenziali i meccanismi di loro misurazione.

È evidente che stabilire quando una soluzione sia migliore rispetto alla situazione pre-esistente non è sempre agevole; è del tutto possibile che una certa innovazione sociale generi un miglioramento per determinati soggetti, risultando al tempo stesso poco rilevante o magari, addirittura dannosa, per altri. Questo problema è evidente in molti casi di *sharing economy*, che riducendo la domanda di determinati beni o servizi offerti sul mercato penalizza, almeno in prima battuta, coloro che lavorano alla loro produzione.

Infine, va ricordato che come tutte le innovazioni, anche quella sociale può essere "incrementale" o "radicale", o "generativa". Nel primo caso è basata su condizioni esistenti che non vengono modificate nella loro logica di funzionamento. Nel secondo caso, producono nuovi modelli di comportamento e di gestione del problema in oggetto; spesso rendono i precedenti modelli e prodotti/servizi non più competitivi. Le innovazioni "generative" sono quelle che generano nuove idee e ulteriori innovazioni.

<sup>13</sup> Cfr. Tepsie (2012) Defining Social Innovation – part 1 Deliverable 1.1 of the FP7 – project: TEPSIE. Pag.10

<sup>14</sup> Tra gli altri: Pol E., Ville S. (2008) "Social Innovation: buzz word or enduring term?" Economic working paper, Department of Economics, University of Wologong

### *2.2.2 Il miglior uso dei beni/risorse disponibili*

Il miglior uso dei beni/risorse disponibili va inteso nel senso della riduzione degli sprechi e/o della valorizzazione di beni/risorse altrimenti sotto-utilizzati o non utilizzati affatto; in questo ambito vanno considerate anche le risorse apportate da quei soggetti “marginali” coinvolti grazie all’innovazione relazionale. Il “miglior uso”, può concretizzarsi in termini di aumento dell’efficienza o della produttività del bene/risorsa in questione; oppure nella riduzione assoluta del suo utilizzo; ancora, nel miglioramento delle esternalità positive e/o riduzione di quelle negative conseguenti la sua utilizzazione.

Il miglior uso dei beni/risorse disponibili è una tra le principali modalità in cui può concretamente manifestarsi il bisogno collettivo; ne rappresenta, quindi una specificazione, in particolare nel campo della salvaguardia dell’ambiente. Per altro verso, la riduzione dei consumi di materie, il recupero e il riciclo, l’uso ottimale delle strutture già disponibili possono avere un diretto e rilevante impatto economico positivo; di conseguenza, essere alla base di quell’equilibrio economico che (come sarà precisato più avanti) costituisce condizione fondamentale affinché l’innovazione sociale abbia impatto rilevante e duraturo.

### *2.2.3 Innovazione delle relazioni e dei ruoli*

Per quanto riguarda l’innovazione delle relazioni, queste possono essere relazioni “nuove”, nel senso che si instaurano tra soggetti altrimenti non collegati (almeno direttamente); oppure, nuove modalità relazionali tra soggetti già interdipendenti per altre ragioni. Nella prima fattispecie, l’innovatività delle relazioni risulta particolarmente rilevante in primo luogo quando implica il coinvolgimento di soggetti deboli o collocati in posizioni marginali, non in grado in generale di essere attori rilevanti nelle reti sociali ed economiche. In questo caso, l’attivazione di questa relazione è in sé un’innovazione sociale poiché realizza l’obiettivo di includere persone in posizione svantaggiata, aiutandole nella soluzione di loro specifiche problematiche. In secondo luogo, quando determina il coinvolgimento di soggetti economicamente rilevanti in iniziative di interesse generale; l’innovazione delle relazioni è, quindi, particolarmente rilevante quando coinvolge i grandi Gruppi economici.

Un ambito dove l’innovazione relazionale è particolarmente rilevante è quello del rapporto tra i soggetti che promuovono e/o implementano l’iniziativa e coloro che essa vuole avvantaggiare; si potrebbe dire tra l’“offerta” e la “domanda”. Come è stato già evidenziato in precedenza, l’innovazione sociale si manifesta nel coinvolgimento attivo dei suoi beneficiari; la relazione con questi

si svolge durante tutto il processo di sviluppo dell'iniziativa, e non semplicemente nella fase finale di erogazione di un certo prodotto o servizio. L'interazione tra domanda e offerta avviene in molti ambiti in funzione della realizzazione di attività diverse. La sua frequenza e intensità ha un duplice fondamentale effetto, facendo maturare una visione comune e rafforzando al contempo la reciproca fiducia. In definitiva, si attiva un meccanismo analogo al coinvolgimento diretto del consumatore nella realizzazione di un prodotto/servizio per massimizzarne il grado di "customizzazione" e rafforzare il senso di appartenenza di produttore e cliente ad una stessa Comunità.

La fattispecie relativa all'attivazione di nuove modalità relazionali tra soggetti già almeno potenzialmente legati da qualche tipo di interazione ha numerose manifestazioni. Un esempio ormai consolidato sono le "*public private partnership*" che organizzano la collaborazione tra enti pubblici e operatori privati nella realizzazione di opere di interesse collettivo, con un'architettura finanziaria in grado di garantire un'equa remunerazione dell'investimento privato nel quadro della prioritaria massimizzazione del benessere pubblico. Un altro ambito molto importante è quello delle nuove modalità di interazione tra fornitore e potenziali clienti, per coinvolgere questi nella progettazione e realizzazione di un'offerta che soddisfi al meglio le loro esigenze; quando queste hanno rilevanza generale, questa innovazione relazionale può essere considerata di tipo appunto "sociale".

Il mutamento delle relazioni può anche essere il risultato di un'innovazione sociale. Questa, infatti, può determinare la creazione o il miglioramento di determinate relazioni tra vari soggetti, e tra questi e il contesto dove vivono e/o lavorano, con implicazioni positive oltre che per questi soggetti, anche per tutta la Comunità. Le iniziative di "*place-making*", di riqualificazione urbana e di "*street art*" rappresentano esempi di questo genere.

L'innovazione delle relazioni è strettamente interdipendente con quella dei ruoli degli attori coinvolti; per un verso, per poter innovare il modo in cui si interagisce con altri, occorre essere disponibili e nelle condizioni di modificare o estendere il proprio ruolo originario; per l'altro, proprio un'evoluzione dei ruoli e delle funzioni svolte rappresenta una importante spinta allo sviluppo di nuove relazioni con altri soggetti con l'intento di risolvere insieme problemi collettivi.

Nel caso delle imprese, questo cambiamento di ruoli e funzioni può essere così rilevante da implicare di fatto un'evoluzione del loro modello di business e, quindi, anche della modalità attraverso cui esse generano ricchezza economica.

In definitiva, l'innovazione delle relazioni può essere causa o anche conseguenza del cambiamento di ruoli/funzioni svolte; ne consegue anche che

essa determina o richiede alle organizzazioni coinvolte di essere relativamente “aperte”, pronte alla ibridazione, in grado di superare i tradizionali confini che le distinguono dagli altri soggetti.

La singola organizzazione è rilevante non come soggetto distinto, ma come componente di un sistema più ampio, composto da attori di natura spesso eterogenea che, attraverso appunto relazioni innovative, realizzano un “meta-obiettivo”, di rilievo generale e allo stesso tempo coerente con gli specifici obiettivi di ciascuno. L’importanza di ogni singolo attore dipende dal tipo di apporto dato all’efficace funzionamento del sistema e al raggiungimento del meta-obiettivo.

L’impresa “sociale” può rappresentare un interessante esempio a riguardo se si considera come tale non solo quella così definita dalla legge, ma anche le varie tipologie di azienda che, attraverso appunto innovazioni relazionali o (come sarà discusso più avanti) tecnologiche, riescono a soddisfare al meglio una rilevante esigenza collettiva<sup>15</sup>. Il fattore distintivo della natura “sociale” di un’impresa è a prescindere dalla sua configurazione giuridica, la sua capacità di attivare un network di soggetti di diversa natura (imprese non profit, imprese sociali in senso stretto, enti pubblici, ecc.) con i quali collaborare nella realizzazione di iniziative di importanza sociale, anche svolgendo funzioni diverse da quelle tipiche della sua natura economica. Sul piano sostanziale, se l’esistenza o meno di limiti formali alla distribuzione dell’utile della gestione non appare dunque l’elemento discriminante la natura “sociale” dell’impresa, rimane comunque rilevante il rilievo attribuito alla generazione di profitto rispetto alla soluzione di problemi sociali<sup>16</sup>.

Sulla base delle considerazioni precedenti, propongo un schema utile per distinguere una relazione “innovativa” da una “tradizionale”, in particolare nella prospettiva dell’innovazione sociale (tab. 2.1).

Il primo elemento differenziante è la condivisione degli obiettivi. Nel caso di una relazione tradizionale, i partner perseguono un comune obiettivo operativo, focalizzato sulla specifica attività per la quale tale relazione è stata attivata. Invece, il riconoscersi in una stessa visione e in valori analoghi, in

<sup>15</sup> Su questa visione “ampia” di impresa sociale, concordo ampiamente con quanto precedentemente sostenuto da Maiolini, Rullani, Versari in: Maiolini R, Rullani F., Versari F. (2013) *Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell’impresa e rete di stakeholder*. In: *Impresa Sociale n.0*, gennaio pp. 3-20.

<sup>16</sup> È persino ovvio che l’impresa può essere considerata “sociale” solo se la finalità di interesse collettivo è chiaramente prioritaria rispetto all’intento di creazione di valore economico, che pure può rimanere: Si noti che l’attenzione secondaria alla creazione di profitto rende relativamente meno importante il vincolo sulla sua distribuzione. Osservo, tuttavia, che, anche nell’impresa che ha una forte priorità sulla creazione di valore sociale, la massimizzazione del valore economico può dover rimanere rilevante quale condizione per rafforzare la creazione del valore sociale.

particolare relativamente alle tematiche dello sviluppo sostenibile costituisce un ingrediente basilare di una relazione “innovativa”. Un secondo elemento caratterizzante di questa è il fatto che gli attori coinvolti non giocano ruoli distinti e separati: alcuni sono finanziatori; altri sono gli attuatori; e ancora altri e diversi sono beneficiari. In una certa misura, ciascun soggetto coinvolto può giocare ruoli diversi, e comunque attua il proprio in maniera fortemente integrata con gli altri.

<b>Relazione “tradizionale”</b>	<b>Relazione “innovativa”</b>
Condivisione di un obiettivo operativo	Condivisione di una visione e di valori comuni
Ruoli distinti e separati (finanziatore, attuatore, beneficiario)	Ruoli condivisi o comunque fortemente integrati
Attività svolte dagli attori in modo prevalentemente sequenziale e poco interattivo	Attività svolte dagli attori in maniera interattiva e con rilevante circolarità
Generalmente non basata su tecnologie digitali e sistemi “social”	Generalmente basata su tecnologie digitali e sistemi “social”
Impatto organizzativo e strategico limitato e comunque circoscritto all’ambito coinvolto dalla relazione	Impatto organizzativo e strategico rilevante e diffuso in gran parte del sistema

*Tab. 2.1 Gli elementi cardine per distinguere una relazione “innovativa” ai fini dell’innovazione sociale*

Questo ha un diretto riflesso sulle attività: la relazione “tradizionale” dà luogo ad attività che gli attori svolgono in modo prevalentemente sequenziale e con un’interazione limitata; in quella “innovativa”, le attività sono attuate in modo fortemente interattivo e “circolare”, con il coinvolgimento dei vari soggetti in ruoli e posizioni diverse e che co-esistono. La relazione innovativa è fortemente basata sulle tecnologie digitali e sugli strumenti di interazione “social”; implica l’utilizzazione di questi strumenti anche da un punto di vista “culturale”. Di conseguenza, tende a generare cambiamenti organizzativi e strategici (del modello di business) rilevanti e che coinvolgono ampie parti del sistema organizzativo.

Una relazione “tradizionale”, invece, pur potendosi naturalmente avvantaggiare delle tecnologie digitali e “social” non è “*embedded*” in queste: inoltre, ha un impatto organizzativo e strategico normalmente contenuto e comunque circoscritto soprattutto nello specifico ambito coinvolto dalla relazione stessa.

## 2.2.4 La tecnologia

L'innovazione sociale può manifestarsi e produrre effetti importanti anche senza l'impiego di tecnologie rilevanti o innovative; del resto una parte consistente della letteratura sul tema in oggetto ritiene che l'innovazione sociale vada chiaramente distinta da quella tecnologica, anche quando quest'ultima ha un impatto sociale<sup>17</sup>. Ritengo che la tecnologia, pur non essendo una componente sempre necessaria all'innovazione sociale, né sufficiente (anche per il semplice fatto che essa ha quasi sempre effetti comunque anche sociali)<sup>18</sup>, rappresenti una leva potenzialmente molto importante per la realizzazione dell'innovazione sociale. Tale affermazione è sostenuta dalle seguenti considerazioni.

In primo luogo, come anche già accennato, la tecnologia è la condizione fondamentale che rende possibili nuove modalità di interazione tra le persone e tra le organizzazioni: nello scambio o condivisione di risorse; nella realizzazione collaborativa di attività operative, nella maturazione di visioni e orientamenti comuni. Le innovazioni sociali basate appunto sulla pratica dello *sharing* testimoniano chiaramente questa funzione della tecnologia. È agevole osservare nella realtà come in particolare le tecnologie digitali siano state la condizione basilare per il manifestarsi di cambiamenti sociali che altrimenti non sarebbero stati possibili e/o per l'intensità del loro impatto sul miglioramento di determinati problemi collettivi. Esse, inoltre, stanno rendendo possibili assetti profondamente nuovi della governance e delle relazioni economiche (e non solo) all'interno delle organizzazioni, comprese le imprese, e delle Comunità, creando così le condizioni per ulteriori innovazioni sociali.

In secondo luogo, non di rado, la tecnologia costituisce il perno dell'innovazione sociale; può, infatti, essere il risultato di una ricerca e sviluppo finalizzata proprio a trovare soluzioni innovative a problemi sociali o alla migliore soddisfazione di esigenze rilevanti per la collettività. Quanto meno nei Paesi economicamente avanzati, gli investimenti per introdurre tecnologie migliorative dal punto di vista pubblico sono realizzati prevalentemente da soggetti privati, in primo luogo le imprese medie e grandi, nell'ambito del loro impegno a favore della Comunità cui appartengono. Poiché nella migliore attuazione di questo impegno, può essere opportuno anche attivare nuove relazioni con altri

<sup>17</sup> Cfr. TEPSIE (2014) Social innovation theory and research – deliverable n.14, pag.14

<sup>18</sup> Sono abbastanza pochi i casi in cui le applicazioni di una nuova tecnologia non abbiano di fatto effetti anche di tipo sociale; si pensi ad esempio al loro impatto sull'organizzazione della produzione alle relazioni all'interno della filiera produttiva; sul benessere per il consumatore e sui suoi comportamenti; sul cambiamento delle modalità di svolgimento dei compiti e delle mansioni lavorative; sull'evoluzione delle competenze.

attori sociali, la tecnologia diviene non solo la condizione abilitante, ma anche il propulsore dell'innovazione delle relazioni.

Va, infine, considerato che, quando si rivela efficace ed ha successo, la tecnologia diviene normalmente un potente fattore di vantaggio competitivo per chi la utilizza e facilita la rapida diffusione anche commerciale dei prodotti/servizi che la adottano. Di conseguenza, le innovazioni sociali basate su un valido contenuto di innovazione tecnologica hanno maggiori probabilità di diffondersi rapidamente, avere un impatto strutturale nel proprio contesto e generare un significativo valore economico positivo. In questo senso, una delle dinamiche più consistenti attraverso cui una soluzione ad un'esigenza collettiva diviene una vera innovazione sociale è rappresentata dall'introduzione da parte di una piccola impresa (magari di natura "sociale") di una nuova tecnologia che viene notata da una impresa di grandi dimensioni, con la capacità organizzativa, produttiva e finanziaria di diffondere tale innovazione su larga scala, facendola diventare uno standard.

### 2.2.5 *L'impatto strutturale*

Per avere innovazione sociale, la soddisfazione del bisogno sociale deve avvenire in maniera strutturale. Un ampio filone di letteratura sull'innovazione sociale<sup>19</sup> evidenzia come la consistenza e rilevanza dell'innovazione sociale sia determinata proprio dal suo impatto, in termini di miglioramento misurabile rispetto alle situazioni preesistenti<sup>20</sup>.

L'impatto deve essere "strutturale", nel senso che l'innovazione sociale è tale quando genera un cambiamento rilevante, consistente nel lungo termine e diffuso. La capacità di intervenire strutturalmente nel miglioramento di un problema sociale è uno degli aspetti cruciali che distingue l'innovazione sociale dagli altri tipi di azione che affrontano i problemi sociali, agendo primariamente su manifestazioni relativamente circoscritte e più urgenti, ma preoccupandosi meno dell'impatto nel lungo termine e oltre lo specifico ambito oggetto dell'intervento.

L'innovazione sociale è essenziale anche per rafforzare la resilienza dei sistemi sociali; cioè la loro capacità di resistere e adattarsi al meglio a shock imprevisti e di grande impatto. Si può assumere che esista una correlazione positiva tra resilienza di una Comunità e coesione sociale, quindi diffusione del senso di appartenenza tra i membri della Comunità, delle relazioni tra gli

<sup>19</sup> Tra gli altri: Pol E., e Ville S. (2008) "Social Innovation: buzz word or enduring term?" Economic working paper, Department of Economics, University of Wollongong.

<sup>20</sup> Si ribadisce a riguardo la necessità di disporre dei parametri per misurare appunto l'impatto di ogni iniziativa sui soggetti direttamente beneficiari, sulla comunità e sul miglioramento della questione di interesse sociale ove intende intervenire.



stessi, di fiducia condivisa. Di conseguenza, l'Innovazione sociale incrementa la resilienza nella misura in cui sviluppa la coesione sociale; in particolare, favorendo relazioni anche innovative tra gli attori sociali e il coinvolgimento di tutti nelle iniziative per il superamento di problemi di interesse pubblico. L'innovazione sociale è rilevante anche per le imprese perché può avere un impatto importante sull'evoluzione del ruolo che esse svolgono nella Società, in una direzione più vicina alle aspettative degli altri attori sociali; del resto, gli effetti positivi derivanti dalla soddisfazione di bisogni collettivi avvantaggiano anche le stesse imprese e in alcuni casi, il loro specifico business.

### *2.2.6 La forza economica*

La capacità di generare un cambiamento strutturale dell'innovazione sociale implica che i meccanismi in cui si manifesta devono essere tali da raggiungere autonomamente ed entro un ragionevole arco temporale, un equilibrio economico. L'equilibrio economico va, dunque, considerato come una caratteristica dell'innovazione sociale, necessaria quanto meno per procedere nelle fasi più avanzate del suo processo evolutivo (diffusione del nuovo prodotto/servizio o pratica, e cambiamento strutturale del sistema socio-economico).

Esso può derivare da condizioni diverse; in primo luogo, dalla capacità di determinati output generati dall'innovazione sociale di avere un valore riconosciuto da un "mercato", disposto a pagare per essi un certo prezzo. Oppure, dal fatto che gli output dell'innovazione sociale migliorano la capacità dei soggetti coinvolti di creare valore economico nei loro mercati, e, quindi, la loro capacità/disponibilità di sostenere l'innovazione stessa. Ancora, perché nel sostituire soluzioni meno efficaci ed efficienti, l'innovazione sociale consente dei risparmi e di conseguenza libera risorse pubbliche che, almeno in una certa parte, possono fluire a vantaggio dei soggetti che l'hanno posta in essere. Infine, la forza economica può manifestarsi nella capacità dell'innovazione sociale di attrarre in maniera strutturata le risorse finanziarie di cui necessita, grazie alla sua rilevanza intrinseca percepita dai soggetti che coinvolge direttamente o indirettamente.

### *2.2.7 I criteri basilari per distinguere l'innovazione sociale*

Migliore soddisfazione di bisogni collettivi, innovazione delle relazioni tra gli attori e tecnologica, permettono di focalizzare le specifiche modalità in cui si manifesta l'innovazione sociale, distinguendola da altri fenomeni che pure possono condividere con essa alcuni aspetti.

Considerando contemporaneamente i primi due elementi e qualificandoli

in modo almeno qualitativo (alto/basso), si individuano quattro possibili situazioni (fig. 2.2); quella che descrive l'innovazione sociale è individuata da elevata innovatività delle relazioni tra gli attori coinvolti o della tecnologia e altrettanto alta focalizzazione sulla soluzione di bisogni collettivi.

Negli altri quadranti sono riportati alcuni esempi di fenomeni evidentemente vicini all'innovazione sociale, ma comunque diversi, perché appunto caratterizzati o da relazioni prevalentemente “tradizionali” pur orientate a risolvere questioni di rilievo generale, oppure non focalizzati su tali questioni, anche se basati su modelli relazionali innovativi. Naturalmente, per quanto riguarda gli esempi citati, volontariato e filantropia, da un lato e piattaforme di co-working e open source dall'altro possono comunque assumere forme e contenuti che li rendono esempi di innovazione sociale.

Ad esempio, la “*venture philanthropy*” esprime il suo sostegno attraverso un'integrazione intensa con i beneficiari e una attiva collaborazione con altri soggetti funzionali alla migliore generazione di valore. L'impresa sociale è spesso protagonista di innovazioni sociali perché si colloca al centro di una rete di altri attori insieme ai quali realizza progetti di impatto sociale. Ancora, il cruciale filone della condivisione dei dati e delle conoscenze sta favorendo la nascita di importanti esperienze di miglioramento della gestione dei beni pubblici e di trasparenza e coinvolgimento dei meccanismi di governo.

		Innovatività delle relazioni/tecnologia	
		Bassa	Alta
Focalizzazione su soluzione di bisogni collettivi	Alta	Volontariato Filantropia Imprese (sociali)	<b>Innovazione Sociale</b>
	Bassa		Piattaforme Co-working Open Source

Fig. 2.2 Criteri di differenziazione dell'innovazione sociale da altri fenomeni vicini

Questo schema deve essere completato, considerando anche l'impatto dell'innovazione tecnologica. Come illustrato in precedenza, essa infatti, per un verso rende possibile e/o molto più consistente l'innovatività dell'interazione tra attori diversi orientati alla creazione di un bene collettivo. D'altro canto, rende possibile soddisfare significativi bisogni della collettività anche senza cambiamenti rilevanti delle relazioni tra gli attori coinvolti e dei loro ruoli tipici; oppure, ancora, determinando tale cambiamento solo in una fase

successiva all'introduzione della nuova tecnologia. Per utilizzare questo schema è necessario innanzi tutto stabilire modalità di misurazione dei due criteri basilari (focalizzazione sulla soluzione di bisogni collettivi e innovatività delle relazioni/tecnologia) nell'identificazione dell'innovazione sociale; occorre in particolare poter distinguere in maniera oggettiva i casi che devono rientrare nella categoria "alta" e quelli nella categoria "bassa".

2.2.8 *L'impatto strutturale come caratteristica fondamentale dell'innovazione sociale*

Le iniziative, i prodotti, i modelli, le attività che rispondono ai criteri illustrati sopra diventano un'innovazione sociale in senso proprio se hanno un impatto "strutturale" consistente, quantomeno, entro un ragionevole intervallo temporale (fig. 2.3). L'"impatto strutturale" è massimo quando l'innovazione sociale genera un "systematic change", arrivando all'ultima fase del suo processo evolutivo.

L'impatto di un'innovazione sociale è "strutturale" quando risulta rilevante in termini di: i) intensità; ii) diffusione; iii) durata. Quindi, quando essa migliora in maniera notevole il modo in cui è trattata una determinata esigenza collettiva; trova applicazione in contesti ampi, arrecando un notevole beneficio a insiemi molto numerosi di persone; esplica in suoi effetti nel medio/lungo termine.



Fig. 2.3 Le condizioni da cui dipende l'impatto "strutturale" che caratterizza un'innovazione Sociale

L'ampiezza dell'innovazione è comunemente descritta in termini di "scalabilità". Può manifestarsi concretamente nella diffusione all'interno di uno stesso contesto territoriale, nel senso quindi di coinvolgimento di una quota elevata di soggetti appartenenti a tale contesto (o, almeno di quelli direttamente interessati all'innovazione in questione); oppure, nella diffusione dell'innovazione al di fuori del contesto in cui ha avuto origine e in un ambito geografico ampio. È possibile, e nella realtà abbastanza frequente, il manifestarsi di iniziative che migliorano in maniera consistente un certo problema di interesse generale, senza però riuscire ad avere effetto su "larga scala".

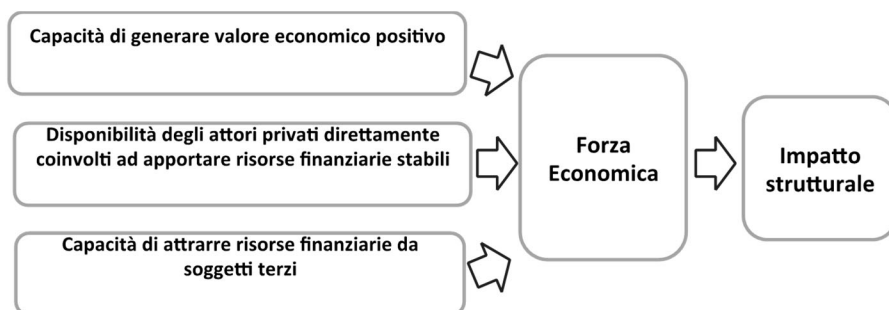
A riguardo, vanno attentamente distinti quelli che sono intrinsecamente caratterizzati dall'aver una applicabilità solo locale e magari solo in contesti con determinate caratteristiche; e altre situazioni che, invece, hanno il potenziale per una maggiore diffusione; quindi, per rappresentare un'innovazione sociale in senso proprio. La possibilità che un'innovazione sociale abbia un impatto strutturale nel senso indicato è fortemente (anche se non necessariamente) correlato alla sua capacità di rimanere in essere per un tempo sufficientemente lungo. La "durata" temporale degli effetti è dunque un'ulteriore manifestazione dell'impatto strutturale di un'innovazione sociale, sia in quanto tale, sia perché influenza l'intensità e la scalabilità degli effetti. Essa va intesa come arco temporale durante il quale si verificano, e possibilmente si cumulano gli effetti positivi dell'innovazione sociale, come effetto della realizzazione relativamente continua di determinate attività e del coinvolgimento di un numero crescente di soggetti. Il considerare l'impatto strutturale come un aspetto intrinseco dell'innovazione sociale enfatizza la necessità di metriche per misurare tale impatto e quindi intensità, diffusione e durata degli effetti su un determinato problema di interesse generale. È noto che la questione dei criteri e modalità di misurazione è attualmente considerata tra quelle prioritarie per il concreto progresso dell'innovazione sociale ed è oggetto di grande attenzione da parte della Comunità scientifica e delle principali organizzazioni operanti in questo campo. Per l'approfondimento di questo tema, si rimanda quindi all'ampia letteratura già esistente. Nella prospettiva degli obiettivi di questo scritto, mi limito ad osservare che la capacità di fornire dati e informazioni attendibili sull'impatto dell'innovazione sociale va considerata una caratteristica distintiva del soggetto che ne è il promotore/realizzatore.

Intensità, diffusione e durata degli effetti dell'innovazione sociale sono anche fortemente collegati alla dimensione economica; dipendono, infatti, primariamente dall'entità delle risorse finanziarie apportate dal o dai soggetti a vario titolo coinvolti nell'iniziativa e dalla possibilità che questa ha di raggiungere l'equilibrio economico o addirittura di generare positivi flussi finanziari; o comunque di riuscire ad attrarre un adeguato capitale finanziario,

magari anche attraverso strumenti innovativi<sup>21</sup>. Per altro, Il raggiungimento dell'equilibrio economico implica che un certo output che essa ha generato abbia valenza commerciale e possa quindi trovare diffusione in ambiti progressivamente più ampi.

### 2.2.9 *Impatto strutturale, forza economica e rilievo istituzionale*

In definitiva, l'innovazione sociale è tale quando ha impatto “strutturale”; le condizioni che determinano questo tipo di impatto richiedono che essa abbia o sia in grado di raggiungere una propria “forza economica” (fig. 2.4). Senza forza economica è molto difficile che un'iniziativa possa avere quella durata, diffusione e intensità necessarie affinché essa abbia effetti strutturali e sia un'innovazione sociale compiuta.



*Fig. 2.4 Le determinanti della “forza economica” da cui dipende l’impatto strutturale di un’innovazione sociale*

Va sottolineato che la “forza economica” non ha rilevanza soltanto in quanto è condizione determinante l’impatto strutturale che caratterizza una innovazione sociale; ne rappresenta anche un carattere intrinseco, poiché la distingue dalle varie modalità di intervento a favore delle questioni sociali, sussidiate da risorse pubbliche o di soggetti privati. La “forza economica” è a sua volta la risultante di una o più delle seguenti tre condizioni: i) la capacità dell’iniziativa in questione di generare un valore economico positivo; ii)

<sup>21</sup> Su questo punto, si veda: Brakman Reiser D., Dean S.A. (2014) Creative financing for social enterprise in: Stanford Social Innovation Review. Summer, pp.50-54.

la disponibilità dei soggetti privati direttamente coinvolti nella sua realizzazione di apportare stabilmente le risorse finanziarie necessarie; iii) la capacità dell’iniziativa e/o dei soggetti coinvolti di attrarre da soggetti terzi le risorse finanziarie necessarie, sulla base di uno scambio di valore. La prima di queste condizioni è rilevante per il successo di lungo termine dell’innovazione sociale, perché svincola la sua forza economica dal supporto soggettivo di determinati attori. Dal punto di vista dimensionale, è probabile che le seconde due condizioni abbiano maggior rilievo, considerato che le risorse finanziarie direttamente e stabilmente investite da determinati soggetti sono generalmente più consistenti di quelle normalmente prodotte dagli output di un’attività che ha comunque primariamente obiettivi sociali.

Affinché l’innovazione sociale abbia il dovuto impatto strutturale insieme alla sua “forza economica”, va considerato il “profilo istituzionale” degli attori coinvolti e in particolare del soggetto attuatore e degli eventuali sostenitori (fig. 2.5). Il “profilo istituzionale” di un soggetto è determinato da un insieme di caratteristiche, quali: il rango e la dimensione; i ruoli e le funzioni svolte e riconosciute nella Comunità di appartenenza; la reputazione consolidata; l’importanza delle relazioni con soggetti esterni alla Comunità di appartenenza, ma comunque rilevanti per lo sviluppo sostenibile di quest’ultima; la sedimentazione di esperienze e competenze in una storia complessivamente rilevante. È evidente, ma è utile sottolinearlo, che così inteso, un profilo istituzionale “elevato” è appannaggio innanzi tutto delle istituzioni pubbliche; anche le organizzazioni private possono, tuttavia, beneficiare di tale condizione, soprattutto quando impegnate in attività che hanno impatto sull’interesse collettivo.

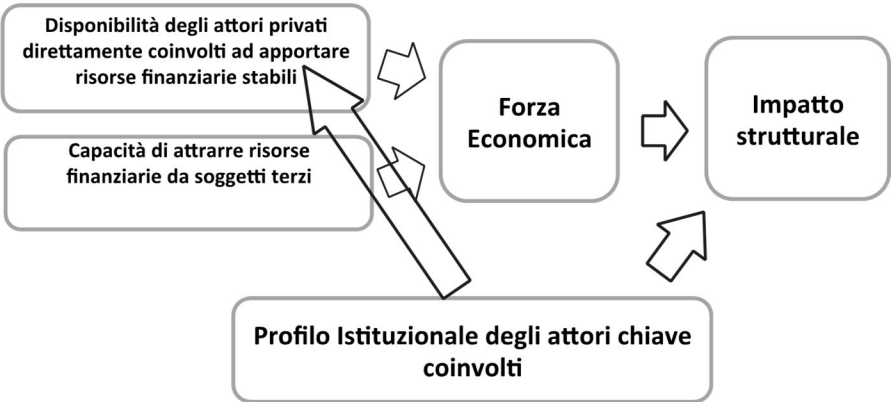


Fig. 2.5 La rilevanza del profilo istituzionale degli attori chiave coinvolti nell’innovazione sociale

Il profilo istituzionale è importante per due ragioni: in primo luogo, può influenzare due delle tre determinanti la “forza economica”, in particolare, la capacità di attrarre risorse finanziarie da soggetti terzi e la disponibilità di determinati soggetti privati direttamente coinvolti nell’innovazione sociale a svolgere il ruolo di finanziatori stabili. In secondo luogo, può incidere direttamente sulle determinanti l’impatto strutturale dell’innovazione sociale, bilanciando una forza economica eventualmente minore. In definitiva, un elevato profilo istituzionale di uno o più degli attori – chiave dell’iniziativa sopravvive agli aspetti che limitano la capacità intrinseca dell’innovazione sociale in questione di generare un robusto e positivo valore economico.

### **2.3 Le condizioni determinanti l’innovazione sociale**

In questo paragrafo illustro i principali fattori che influenzano gli elementi –chiave descritti in precedenza e, quindi, il manifestarsi della stessa innovazione sociale; in particolare: l’innovazione delle relazioni tra i soggetti e dei ruoli/attività tipicamente svolte, l’innovazione tecnologica, l’impatto strutturale, in termini di intensità, ampiezza e durata degli effetti positivi sull’obiettivo sociale cui l’innovazione è orientata.

#### *2.3.1 Le determinanti relative all’innovazione delle relazioni e dei ruoli*

L’innovazione sociale richiede che, al fine di raggiungere un certo obiettivo di interesse sociale, gli attori coinvolti innovino il modo in cui sviluppano le reciproche relazioni. Tale innovazione dipende (fig. 2.6) innanzi tutto dalla capacità dei soggetti coinvolti di modificare i propri comportamenti e attuare nuovi processi operativi, in funzione dell’obiettivo sociale che intendono raggiungere. L’innovazione di ruoli e attività di un soggetto e del modo in cui interagisce con altri richiede a monte un cambiamento della sua cultura interna e della visione relativa alla sua evoluzione futura. Necessita, inoltre, del rafforzamento delle sue competenze organizzative per predisporre e gestire al meglio le condizioni connesse alle nuove funzioni/attività. Nel caso delle imprese, queste innovazioni possono a loro volta determinare un cambiamento del modello di business, quindi del modo di creare valore, di metterlo a disposizione del mercato e di trarne un adeguato ritorno economico e finanziario. In sintesi, l’innovazione delle relazioni tra gli attori alla base dell’innovazione sociale richiede un’evoluzione del modo in cui essi concepiscono la loro stessa natura; si tratta di un cambiamento tanto importante quanto complesso sia per le imprese, che per le organizzazioni non profit e per le istituzioni pubbliche. Per le prime, occorre in particolare estendere lo spazio del proprio agire oltre quello dei rapporti economici; per le seconde,

invece, includere la variabile dell'equilibrio economico nel proprio spettro organizzativo ed operativo. La capacità di attuare questi cambiamenti è a sua volta legata ad un più ampio e spiccato orientamento all'innovazione in generale, presente sia nella cultura organizzativa e nelle strategie, che nei valori delle persone.

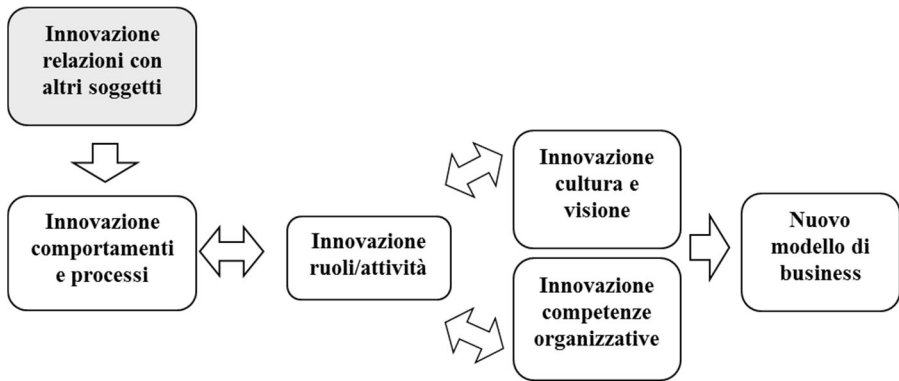


Fig. 2.6 Le condizioni interne determinanti l'innovazione delle relazioni e dei ruoli

L'evidenza di un concreto orientamento ad attuare tali cambiamenti da parte dei vari attori è essenziale per l'emergere tra essi di una elevata "fiducia condivisa", quale ulteriore determinante dell'innovazione relazionale alla base dell'innovazione sociale. L'esistenza di una "fiducia condivisa" è particolarmente importante nelle numerose manifestazioni di innovazione sociale basate sul coinvolgimento di soggetti tradizionalmente appartenenti a realtà distanti e non di rado con un certo grado di contrapposizione culturale o addirittura ideologica. La centralità della "fiducia" è particolarmente evidente nelle esperienze di innovazione sociale basate sullo "sharing" o sul "pooling", dove soggetti diversi e in alcuni casi anche fisicamente lontani decidono di condividere beni o attività senza alcuna intermediazione o controllo, sulla base appunto della sola reciproca fiducia. La diffusione di elevata fiducia reciproca tra i soggetti è a sua volta molto importante per la maturazione di una visione comune, relativa in particolare alle problematiche di interesse generale; l'esistenza di tale visione è evidentemente basilare per condividere determinate priorità ed essere disponibili a nuove relazioni per soddisfarle insieme nel modo migliore.



L'innovazione della visione, della cultura e delle competenze organizzative (fino a quella del business model) e quindi dei ruoli e delle attività svolte da determinati attori pone le condizioni favorevoli all'innovazione delle relazioni tra essi; tale innovazione è anche stimolata dallo sviluppo della fiducia reciproca e dalla conseguente maturazione di una visione comune circa le problematiche sociali da affrontare e la necessità di contribuire insieme alla loro soluzione. Va sottolineato che questi cambiamenti oltre a determinare l'innovazione relazionale, possono esserne anche l'effetto, quando questa è spinta da altre condizioni.

Vi possono cioè essere determinati dell'innovazione relazionale tra gli attori esogene ad essi, che modificando il loro modo di interagire causano anche cambiamenti nella loro natura ulteriormente favorevoli all'attuazione dell'innovazione sociale; tornerò più avanti su queste determinanti.

L'innovazione delle relazioni richiede, dunque, innanzi tutto una maturazione di ciascuno in termini di capacità di far evolvere i propri ruoli più direttamente conseguenti al proprio "core" business o funzione, e di attuare forme di "quasi integrazione" tra le proprie strutture organizzative. Altrettanto rilevante è lo sviluppo di un sentire comune e di una fiducia reciproca che ispira il lavoro comune nella realizzazione dell'innovazione sociale.

Di qui, la volontà e disponibilità a realizzare insieme tutte le fasi del processo innovativo: dalla ideazione, alla progettazione dell'iniziativa, alla sua sperimentazione, alla realizzazione operativa, alla valutazione dei risultati; infine, alla attivazione dei meccanismi per il suo possibile sviluppo su larga scala

### *2.3.2 La disponibilità di tecnologie per l'innovazione sociale*

Pur non essendo una componente ineluttabile dell'innovazione sociale, la tecnologia può essere alla base dell'innovazione relazionale o direttamente del cambiamento che migliora la soluzione ad un problema collettivo. La disponibilità di tecnologie funzionali all'innovazione sociale dipende innanzi tutto dall'esistenza di soggetti che realizzano attività di ricerca e sviluppo finalizzate allo sviluppo di tali tecnologie. Questi soggetti sono componenti quindi molto importanti dell'eco-sistema dell'innovazione sociale; possono essere Dipartimenti universitari o Centri di ricerca, del tutto analoghi a quelli che si occupano di innovazione tecnologica; non è raro che siano le stesse imprese, soprattutto quelle di medie e grandi dimensioni, a favorire l'introduzione di nuove tecnologie per la soluzione di bisogni sociali, proprio nell'ambito del loro impegno per lo sviluppo sostenibile.

Come già osservato per quanto riguarda l'innovazione delle relazioni, anche la disponibilità di nuove tecnologie è favorita dalle condizioni “di contesto”; in particolare, dalle misure che stimolano gli investimenti in ricerca tecnologica per obiettivi sociali e la collaborazione tra gli attori della ricerca e gli altri soggetti coinvolti nell'innovazione sociale.

### 2.3.3 *Le condizioni di contesto*

Tre aspetti dell'ambiente di riferimento hanno un impatto particolarmente significativo sui processi di innovazione sociale (fig. 2.7): i) l'esistenza e la dimensione di un mercato per gli output dell'innovazione sociale; ii) la struttura del sistema di attori potenzialmente coinvolti e le caratteristiche di questi ultimi; iii) l'esistenza di luoghi di interazione tra gli attori che potrebbero dar vita al processo di innovazione sociale.



*Fig. 2.7 Le tre condizioni ambientali che impattano sull'innovazione sociale*

La letteratura e l'esperienza empirica sull'innovazione ha ampiamente posto in evidenza come l'esistenza di un mercato in grado di apprezzarne il valore e di adeguata dimensione economica costituisce una condizione basilare per lo sviluppo dell'innovazione, essendo condizione necessaria (anche se non sempre sufficiente) affinché l'investimento per la sua realizzazione sia finanziariamente sostenibile. Lo stesso principio vale per l'innovazione sociale, anche in considerazione di quanto osservato in precedenza, circa la “forza economica” come uno dei suoi elementi caratterizzanti.

La rilevanza del mercato implica che l'innovazione sociale possa avere successo se sono assolate due condizioni conseguenti: in primo luogo, la circostanza che essa generi un output (nella forma di un prodotto, di un servizio,

di un'attività, ecc.) che produce un valore percepito da un determinato gruppo di soggetti; in secondo luogo, il fatto che questi ultimi a fronte del valore che ricevono da tale output siano disponibili a erogare risorse economiche proporzionate. In altri termini, i soggetti che beneficiano dell'innovazione sociale devono per un verso percepirne direttamente il valore e, dall'altro essere nelle condizioni di sostenerne il costo; divenire, quindi, dei "clienti".

Per combinare la capacità di riferirsi ad un mercato con l'obiettivo di soddisfazione di un'esigenza sociale, è necessario trasformare tale esigenza in una domanda; comprendere come un bisogno collettivo possa dar luogo ad una domanda costituita da un certo insieme di soggetti disposti a "comprare" la soluzione a tale bisogno; una domanda per soddisfare la quale è economicamente conveniente realizzare un'offerta attraverso, appunto, una certa innovazione sociale.

Tale domanda è costituita da coloro che utilizzano materialmente l'output dell'innovazione sociale e quindi ne beneficiano più direttamente. In molti casi, tuttavia, tali soggetti sono economicamente deboli e non riescono a configurarsi come un mercato in senso proprio, se non eventualmente, nel lungo termine. Una seconda rilevante componente della domanda è costituita da coloro che pur non essendo fruitori diretti dell'output dell'innovazione sociale, beneficiano indirettamente dei miglioramenti conseguenti alla migliore condizione dei soggetti diretti fruitori di tale output. Infine, va considerato il caso in cui l'innovazione sociale genera degli output che hanno natura di "bene pubblico" la cui domanda è costituita da tutti coloro che hanno la possibilità di usufruirne e sono disponibili a pagare per la sola "disponibilità potenziale" del bene.

La seconda condizione "ambientale" è costituita dalla presenza di tutti i soggetti necessari a far vivere un valido eco-sistema per l'innovazione sociale. Le principali tipologie di tali soggetti sono: i) **Stimolatori** dell'iniziativa; si tratta dei soggetti che identificano una determinata esigenza sociale e possibile innovative modalità risolutive; favoriscono anche l'aggregazione degli attori utili alla implementazione dell'innovazione sociale, magari agendo come fulcro delle relazioni tra essi. ii) **Finanziatori**, distinguendo quelli che tipicamente intervengono nelle fasi iniziali del processo di innovazione sociale (analisi del fabbisogno, elaborazione dell'idea, prototipazione e sperimentazione, fase di avvio dell'implementazione operativa), e quelli che apportano le risorse per le fasi di sviluppo strutturale dell'iniziativa. iii) **Gestore** dell'iniziativa che svolge le varie attività, anche coordinando gli eventuali altri attori coinvolti; in particolare, sviluppa le relazioni con i beneficiari (la "domanda"); iii) **Fornitori** di risorse specialistiche e/o "core" per la realizzazione dell'iniziativa, e/o produttori delle attività basate

su tali risorse; iv) **Facilitatori/filtri** dell'interazione tra i soggetti che realizzano l'offerta (prodotto/servizio che crea valore collettivo) e coloro cui è direttamente rivolta (beneficiari diretti del valore sociale creato), V) **Beneficiari** diretti e indiretti del valore sociale creato dall'innovazione in questione<sup>22</sup>. Nell'innovazione sociale, questi ultimi hanno un ruolo cruciale, essendo attivamente coinvolti nel suo processo realizzativo fin dalla fase iniziale di comprensione dell'esigenza sociale che deve essere soddisfatta.

Nei vari modelli di innovazione sociale, può accadere che uno stesso soggetto incorpori più funzioni; è abbastanza frequente che lo "stimolatore" di un'iniziativa sia anche "finanziatore"<sup>23</sup>; oppure "gestore" della stessa. Oppure, che il "gestore" sia anche uno (o il principale o l'unico) tra i "fornitori". Oppure, al contrario, quando una determinata funzione è particolarmente rilevante o complessa, è possibile che essa sia realizzata da soggetti diversi; questo caso non riguarda la funzione di governo e quella di gestione, normalmente svolta da un unico soggetto o da un gruppo comunque fortemente integrato.

La terza condizione di contesto importante per il progresso dell'innovazione sociale è la disponibilità di luoghi (fisici o anche virtuali) dove i soggetti potenzialmente attori dell'innovazione sociale hanno l'opportunità di interagire e "sperimentare" la realizzazione delle varie attività che essa implica. Va sottolineato che questi luoghi possono essere essi stessi un output dell'innovazione sociale. Più avanti sono descritte le principali manifestazioni dell'innovazione sociale; tra queste vi sono i "luoghi fisici e/o virtuali per lo sviluppo di iniziative di micro-imprenditorialità o di imprese social" e le "piattaforme aperte per la gestione di problematiche di interesse pubblico o diffuso"; si tratta appunto di contesti che sono allo stesso tempo, frutto di innovazione sociale e ambito favorevole allo sviluppo di nuove innovazioni sociali.

#### 2.3.4 *La dimensione degli attori chiave*

La dimensione degli attori chiave è una determinante fondamentale dell'impatto strutturale dell'innovazione sociale, poiché è correlata in maniera generalmente positiva ai fattori da cui dipende la diffusione, la scalabilità e la durata degli effetti di tale innovazione sociale. Del resto, maggiore è

<sup>22</sup> I beneficiari diretti del valore sociale creato dall'innovazione in questione sono in un certo senso sempre parte del sistema di attori coinvolti nell'innovazione sociale. Vengono espressamente inseriti tra gli attori del modello reticolare nei casi di "co-produzione" o comunque di loro diretta e attiva partecipazione a specifiche attività/funzioni nel processo di innovazione sociale.

<sup>23</sup> È, infatti, evidente che la messa a disposizione di risorse sia un modo molto concreto e credibile per "stimolare" determinati soggetti ad attuare una certa iniziativa.

la dimensione dei soggetti coinvolti, e maggiore è, a parità di altre condizioni, la forza economica e/o il rilievo istituzionale che essi possono mettere in campo a favore del successo dell'iniziativa di innovazione sociale.

La dimensione va intesa innanzi tutto in relazione alle risorse messe a disposizione nelle varie fasi del processo di innovazione sociale.

Non si tratta semplicemente di risorse finanziarie, essenziali soprattutto nelle fasi iniziali di tale processo; altrettanto importante è la dimensione e qualità del capitale umano e le competenze organizzative. Queste ultime devono essere adeguate rispetto alla complessità ed estensione dell'iniziativa e devono evolvere coerentemente con il suo sviluppo nel tempo. È anche molto importante la competenza di "marketing" necessaria per individuare i "mercati" migliori per gli output dell'innovazione sociale, per fare in modo che questi creino il massimo valore per coloro che fanno parte di tali mercati, e per saperli comunicare e promuovere in modo efficace.

Altrettanto rilevante è la dimensione del sistema relazionale del o dei soggetti protagonisti dell'innovazione sociale. Diversi elementi influenzano tale condizione: in primo luogo, il profilo istituzionale di tali soggetti; poi, la loro notorietà e reputazione nello specifico ambito sociale in cui l'innovazione interviene, conseguenti anche i risultati di eventuali precedenti iniziative. Per i soggetti privati, la disponibilità di una ampia rete di collegamenti può derivare da posizioni di forza competitiva e/o economica nei loro ambiti di business e dalla capacità di utilizzarli anche nella prospettiva dell'innovazione sociale. Le relazioni derivanti dal disporre di una leadership nel business sono particolarmente importanti nel rafforzare la capacità di sviluppo del mercato per gli output dell'innovazione sociale posta in evidenza sopra. La dimensione è poi condizione evidentemente basilare per l'attuazione del filone di innovazioni sociali che riguardano l'organizzazione del lavoro e lo sviluppo dei percorsi professionali.

## **2.4 Le manifestazioni dell'innovazione sociale**

Sulla base dei sei elementi-chiave caratterizzanti l'innovazione sociale, questo paragrafo descrive le principali modalità in cui essa si manifesta concretamente. Queste modalità risultano molto eterogenee, anche perché sono attuate in ambiti molto diversi, dall'inclusione sociale al miglioramento dell'ambiente; dall'assistenza sanitaria allo sviluppo culturale e professionale. Sono però accomunate dal fatto di essere finalizzate a soddisfare al meglio determinate esigenze della collettività, attraverso innovazione delle relazioni tra gli attori e dei loro ruoli e/o delle tecnologie, e dal poter determinare un miglioramento strutturale delle suddette esigenze, anche grazie al

raggiungimento di un'adeguata forza economica. Altrettanto eterogeni possono essere gli output generati: dall'innovazione di processi produttivi o di modelli di comportamento, da nuovi prodotti e servizi; da nuovi modelli organizzativi a innovazioni normative o regolatorie.

#### *2.4.1 La costellazione di attori diversi orientata alla creazione di valore collettivo*

Un modo in cui l'innovazione sociale si realizza piuttosto frequentemente è la “costellazione” di attori di diversa natura che realizzano un'alleanza strutturata per realizzare insieme un progetto volto a risolvere un problema sociale; utile precisare che anche i beneficiari finali del progetto (soggetti da supportare) sono normalmente parte di tale “costellazione”. All'interno della “costellazione”, in funzione dell'obiettivo di miglioramento sociale che si vuole raggiungere, gli attori interagiscono con modalità innovative, svolgendo in alcuni casi attività diverse da quelle per loro tipiche. La costellazione tende ad avere un ciclo di vita parallelo a quello del progetto per il quale è stata creata; in alcuni casi, al termine del progetto, può evolvere in relazione a nuovi obiettivi sociali condivisi dagli attori al suo interno.

L'alleanza deve essere tale da integrare le risorse e le competenze necessarie e creare le migliori condizioni operative per la realizzazione dell'iniziativa; viene, quindi, costruita con riferimento alle caratteristiche di quest'ultimo. In questo senso, il coinvolgimento di ciascun attore è basato su quattro criteri: i) l'eccellenza nella realizzazione di una determinata attività nel suo contesto (mercato) tipico; ii) la capacità di adattare le sue competenze e attività allo specifico nuovo contesto e alle esigenze del progetto, iii) l'orientamento all'innovazione e la flessibilità organizzativa; iv) l'espressa volontà di contribuire in modo significativo al miglioramento di determinate problematiche sociali.

Nella costellazione vi è normalmente un soggetto che agisce come “fulcro” della costellazione; nella maggior parte dei casi, si tratta di un'organizzazione, solitamente “non profit” che ha la missione di migliorare il problema sociale oggetto dell'iniziativa; che, di conseguenza, conosce meglio degli altri attori tale problematica, le condizioni per la sua soddisfazione ed ha adeguata credibilità presso i soggetti beneficiari.

La funzione di soggetto “fulcro” può essere svolta anche da un'impresa privata o da una sua emanazione; in particolare, quando esso interviene in modo rilevante (o addirittura esaustivo) nel finanziamento delle fasi iniziali dell'iniziativa. Soprattutto nei progetti che riguardano il territorio, il fulcro della costellazione può essere un organismo pubblico.

Il soggetto “fulcro” disegna la “catena del valore sociale”, quindi l’insieme di attività necessarie per il raggiungimento di un certo obiettivo sociale e i collegamenti tra esse; aggrega di conseguenza gli attori più indicati per lo svolgimento di tali attività, e delinea le interazioni tra gli stessi. È importante sottolineare che quasi mai esso esercita una qualche forma di potere gerarchico sui soggetti coinvolti; può, tuttavia, avere una autorevolezza tale da essere di fatto il leader della costellazione, in grado quindi di indirizzare concretamente il comportamento degli altri soggetti coinvolti. Agisce in maniera analoga all’“impresa rete”. Identifica un programma per migliorare un determinato problema sociale; definisce la “catena del valore sociale” per descrivere l’insieme strutturato di attività necessarie alla realizzazione di tale programma; stabilisce le attività che è in grado di svolgere direttamente nel modo migliore; infine, identifica e coinvolge l’insieme di attori esterni in grado di svolgere al meglio le altre attività. Con il meccanismo della “rete”, è in grado di attuare programmi anche di dimensioni molto grandi, relativamente alla sua struttura e peso economico (esattamente come, l’impresa rete attiva un valore della produzione molto elevato in proporzione al suo capitale investito).

#### *2.4.2 Luoghi fisici e/o virtuali per lo sviluppo di iniziative di micro-imprenditorialità o di imprese sociali*

Un’impresa privata o un soggetto pubblico crea e gestisce uno spazio fisico e/o virtuale dove sono offerte condizioni utili alla creazione e sviluppo di imprese di “rilevanza sociale”<sup>24</sup>; questi spazi sono analoghi agli incubatori e agli acceleratori di “start-up” molto diffusi in questi anni.

Tale spazio deve rappresentare un “eco-sistema” dove i soggetti ospitati trovano l’insieme delle condizioni materiali e immateriali utili per la loro evoluzione in imprenditori di “rilevanza sociale”. A tal fine, sono messe a disposizione degli aspiranti imprenditori sociali gli strumenti per la progettazione dell’iniziativa e le condizioni per lo sviluppo delle loro competenze e del patrimonio relazionale (seminari, workshop, eventi sociali, sviluppo della Community). Nell’ambito dello sviluppo del patrimonio relazionale, ha particolare importanza la connessione con altri soggetti che hanno già avviato imprese sociali in altri ambiti, così da creare condizioni per raggiungere una “massa critica” nello svolgimento di determinate funzioni (approvvigionamento di risorse finanziarie, acquisti, comunicazione) e maggiore visibilità; queste relazioni sono molto importanti anche per la

<sup>24</sup> Le imprese di “rilevanza sociale” sono di due tipi: i) le imprese caratterizzate dall’aver come propria missione la soluzione di esigenze collettive; ii) le imprese in cui i ruoli più significativi (imprenditore o portatore di competenze chiave) sono svolti da soggetti socialmente deboli.

condivisione delle pratiche e il consolidarsi di modelli di comportamento e standard operativi.

Il soggetto gestore del “luogo” di sviluppo delle imprese con fini sociali e coloro che vi accedono condividono una stessa cultura; si sentono parte di un grande progetto con una “missione” che va oltre le specifiche iniziative di ciascuno. In questo senso, un'altra importante caratteristica di questi spazi è l'essere contesti ove si incontrano persone con progetti diversi ma accomunati dalla volontà di agire per la soluzione di problemi di rilievo collettivo; essere punti di contatto fisico della rete di relazioni tra gli individui che condividono una stessa visione di sviluppo sostenibile, pur magari operando in ambiti diversi.

Alcuni di questi luoghi sono a loro volta nodi di reti di luoghi simili, anche internazionali. Questa caratteristica è fondamentale per favorire la connessione internazionale delle iniziative e degli attori coinvolti nella loro implementazione, con un forte potenziamento di tutti i fattori rilevanti per la loro crescita. Inoltre, per rafforzare il senso di appartenenza e la condivisione dei valori e della vision.

L'innovazione generata attraverso queste realtà si evidenzia sotto diversi profili. In primo luogo nello sviluppo di auto-imprenditorialità in soggetti generalmente lontani dalla cultura aziendale e altrimenti poco o affatto esposti agli stimoli favorevoli alla creazione d'impresa. Questi soggetti, una volta avviata la loro attività produttiva possono poi sviluppare relazioni di business con imprese “tradizionali”, favorendo una ibridazione rilevante oltre che dal punto di vista operativo, anche sul piano sociale e culturale.

In secondo luogo, nell'eco-sistema si individuano anche nuove modalità di interazione tra neo-imprenditori, potenziali finanziatori, mercato per la generazione delle risorse finanziarie necessarie a rendere l'iniziativa sostenibile nel lungo termine.

#### *2.4.3 Piattaforme aperte per la gestione di problematiche di interesse pubblico o diffuso*

Si tratta di piattaforme virtuali che rendono possibili diversi tipi di aggregazioni di persone e competenze per la migliore gestione di esigenze diffuse o di interesse pubblico; possono essere di tre tipi:

- Luogo virtuale di incontro tra persone per lo più appartenenti ad una stessa Comunità fisica, normalmente di dimensioni relativamente contenute (un quartiere cittadino, il territorio di piccoli comuni limitrofi) che accedono alla piattaforma, alcune per segnalare problematiche di carattere collettivo o anche individuale; altre per proporre possibili soluzioni e il proprio diretto impegno a tal fine.



- Luogo che favorisce l'aggregazione di persone accomunate da uno stesso interesse/problematica, mettendo a loro disposizione servizi/prodotti specialistici, informazioni, connessioni esterne, e offrendo loro la possibilità di condividere esperienze e opinioni, nonché di evidenziare a soggetti terzi (es. il decisore pubblico) la rilevanza di determinati aspetti di ciò che li accomuna.
- Luogo di scambio di asset tra persone accomunate da uno stesso interesse generale alla cui soddisfazione è funzionale l'asset oggetto dello scambio; attraverso lo scambio, i soggetti coinvolti, aumentano il potenziale di utilizzazione del loro asset e quindi il beneficio che esso genera loro (pooling e sharing economy).

In tutte le tre tipologie descritte, la piattaforma serve per favorire l'incontro di persone e/o organizzazioni che condividono una stessa problematica e vogliono collaborare nella ricerca delle possibili soluzioni; in questo senso, essa serve per gestire meglio un'esigenza "diffusa", che riguarda direttamente ciascun individuo, essendo al tempo stesso, condivisa da molte persone. Nel primo caso, la piattaforma può funzionare anche per favorire l'incontro e la collaborazione tra persone, finalizzata a gestire al meglio una problematica di carattere pubblico, a cui queste sono sensibili.

Attraverso la partecipazione alla piattaforma, ciascun soggetto diviene parte di una Comunità e beneficia di tre vantaggi fondamentali: i) più agile accesso a condizioni migliori per soddisfare la propria esigenza; ii) più efficace partecipazione alla gestione di un problema di interesse pubblico alla cui soluzione esso è interessato, valorizzando il proprio contributo; iii) maggiore visibilità dell'esigenza di cui esso è portatore.

Può, inoltre, svolgere ruoli diversi: rappresentare una "domanda"; proporre un'"offerta"; promuovere un'iniziativa; offrire sostegno finanziario ad un progetto, ecc.

Queste piattaforme costituiscono un'importante manifestazione di innovazione sociale innanzi tutto perché creano un collegamento diretto (pur se per alcuni aspetti, mediato dal gestore della piattaforma) tra chi ha una determinata esigenza e chi è nelle condizioni di soddisfarla. In questo modo, il processo di gestione di una certa problematica individuale diffusa o di interesse pubblico diviene, a parità di altre condizioni, più rapido e meno costoso. La piattaforma favorisce la "disintermediazione" di soggetti terzi nella realizzazione delle attività in cui si articola la gestione di una determinata problematica.

L'innovazione sociale si ha anche nella possibilità per una persona di far parte di molte diverse comunità dove poter svolgere al meglio le attività connesse ad una sua esigenza personale o offrire il proprio contributo alla soluzione di un problema di interesse pubblico cui essa è sensibile.

Inoltre, nella possibilità del singolo di divenire parte di una Comunità, dando maggiore visibilità e rilevanza (socio-politica ed economica) alla problematica di cui è portatore e partecipando ad una “azione collettiva”, condividendo una “visione” comune con altri soggetti dai quali si rimane distinti sotto altri profili.

Il terzo tipo di piattaforma descritto attua il modello della pooling e *sharing economy* che ha avuto manifestazioni prevalenti nel campo della mobilità sostenibile, della ricettività e servizi turistici, della messa a disposizione di spazi per lo svolgimento di attività professionali e della condivisione di strutture/beni strumentali per abbattere i costi per la loro utilizzazione.

Per il successo di questo tipo di piattaforma, sono essenziali efficaci meccanismi per sviluppare la fiducia reciproca tra le persone che vi accedono, garantire il rispetto delle norme, la sicurezza ed evitare comportamenti scorretti o lesivi. L’innovazione si manifesta nel passaggio da una logica di possesso esclusivo di un bene ad una logica di disponibilità in funzione del manifestarsi di una specifica necessità. Inoltre, nel dare la possibilità alle persone, per un verso, di utilizzare in maniera ottimale determinati propri beni o proprie competenze; per l’altro, di trovare soddisfazione puntuale e ad un costo normalmente vantaggioso di una specifica esigenza. Nel modello, ogni soggetto può essere allo stesso tempo fruitore e generatore di un certo servizio<sup>25</sup>.

#### 2.4.4 *Mobilizzazione “bottom-up” della Comunità per la soluzione di problemi di interesse collettivo*

Un altro insieme di innovazioni sociali è costituito dalle diverse iniziative attivate spontaneamente da gruppi di persone che si aggregano per intervenire personalmente nella soluzione di problematiche di rilievo collettivo, cui sono anche personalmente interessate. Un esempio tipico è la sistemazione di un’area degradata di un quartiere per renderla adatta a pratiche sportive che non richiedono infrastrutture complesse (basket, pallavolo, skateboard).

La rimozione dell’ostacolo per la soddisfazione di una specifica esigenza è il fattore di aggregazione che, in primo luogo, unisce persone anche appartenenti a gruppi socio-economici diversi, facendole intervenire personalmente nella realizzazione di attività molto diverse da quelle per loro consuete; e, in secondo luogo, guida l’auto-organizzazione di queste persone nella realizzazione di iniziative normalmente di competenza degli organismi

<sup>25</sup> Alcuni esempi a livello internazionale: <http://cornwall.shapedbyus.org>; <http://www.harringayonline.com/>; <https://healthunlocked.com>; <http://www.usahidi.com/>; <http://caminahora.com/>; <http://www.theyworkforyou.com/>; <http://fixmystreet.com>; <http://www.change-london.org.uk/>; <http://spacehive.org>; <http://farsetlabs.org.uk/blog/hack-for-your-community-with-liberty-it/>

pubblici. Per questa ragione, una volta rimosso l'ostacolo e predisposte (stabilmente) le condizioni di soddisfazione dell'esigenza aggregante, il gruppo tende a disperdersi. L'aggregazione può, tuttavia, rimanere attiva nel caso la rimozione del problema di interesse collettivo richiede attività ripetute o che si protraggono nel tempo; oppure, quando si individuano nuove attività che è rilevante gestire per favorire nel tempo la migliore soddisfazione dell'originaria esigenza aggregante, o per trovare soluzione ad una necessità più complessa. In questi casi, l'aggregazione spontanea tende a stabilizzarsi e a darsi un'organizzazione, che, in relazione alla natura delle attività che svolge, può anche diventare un soggetto economico.

Nella realizzazione "spontanea" di determinate attività/interventi, il gruppo di persone coinvolte stabilisce un'interlocuzione con le autorità competenti affinché vi sia il contesto amministrativo migliore per la realizzazione di tali attività/interventi. Il soggetto pubblico competente può favorire azioni di questo genere, soprattutto nei casi in cui abbia difficoltà economiche e/o organizzative nella sua realizzazione.

In relazione alla natura del bisogno collettivo che si vuole risolvere e/o al tipo di intervento/attività che si realizza, è anche possibile sollecitare il sostegno di organizzazioni private (imprese o finanziatori) che intervengono come sponsor economici o apportando fattori della produzione/competenze utili alla migliore realizzazione di tali interventi/attività.

Queste iniziative implicano una significativa innovazione delle relazioni tra Comunità e soggetto pubblico. Non è, infatti, il soggetto pubblico che interviene per rimuovere un determinato problema e creare valore per la Comunità; è la Comunità che si mobilita per rimuovere un ostacolo e soddisfare una propria esigenza condivisa da gran parte dei suoi membri; il soggetto pubblico agevola questo intervento. È anche molto rilevante e innovativa la modalità di aggregazione di risorse private a favore della Comunità, basata sulla logica del sostegno ad un "progetto" in un ambito rilevante anche per il soggetto finanziatore. L'intervento del soggetto privato può essere importante anche per rafforzare la visibilità del progetto, la sua portata e quindi la sua capacità di incidere in modo strutturale sul miglioramento anche oltre i confini del luogo più direttamente coinvolto. Infine, è importante l'evoluzione delle relazioni tra le persone che danno vita all'iniziativa: da gruppo informale che si aggrega spontaneamente per la soluzione di una problematica a struttura organizzata per la gestione nel tempo di determinate attività, infine, in alcuni casi a soggetto che valorizza anche economicamente determinate nuove attività rese possibili dall'iniziativa.

#### 2.4.5 *Le iniziative di place-making, riqualificazione urbana, street art*

Un'organizzazione non profit o un Soggetto pubblico attiva un progetto di trasformazione/rivitalizzazione di spazi pubblici, e lo realizza attraverso il coinvolgimento attivo di individui o organizzazioni del contesto locale coinvolto.

Il recupero funzionale, l'abbellimento o l'arricchimento artistico di una struttura o di un'area pubblica sono realizzati con l'obiettivo di rendere questa un luogo attrattivo e adatto a favorire lo sviluppo di relazioni tra le persone. In tale prospettiva, si tratta di interventi che re-interpretano uno spazio, per renderlo riconoscibile e significativo; adatto ad utilizzazione innovative rispetto a quelle originarie o attuali, e comunque ricercate dagli stakeholder. In questo ambito, si può anche creare uno spazio condiviso per funzioni ricreative o lavorative; lo spazio diviene luogo relazionale, così da favorire lo sviluppo del *social capital* all'interno della Comunità locale e il coinvolgimento di nuovi soggetti. In alcuni casi, l'intervento di *place-making* può servire per l'attrazione di persone e attività sociali/economiche. A tal fine, nel luogo deputato, si collocano un certo numero di elementi vicini tra loro in modo da favorire lo svolgimento di attività diverse e differenti tipi di interazione tra le persone (es. una panchina vicino ad un chiosco del caffè, vicino alla fermata del bus). Si arricchisce il luogo in modo che diventi adatto per un "cluster" di attività e quindi interessante per soggetti differenziati.

Iniziative di questo genere sono normalmente articolate in una serie di fasi che potrebbero essere: i) comprensione delle aspettative degli *stakeholder* relativamente alle caratteristiche e alle funzioni del luogo ove realizzare l'intervento; ii) sviluppo di una visione condivisa e realizzabile del luogo; iii) ideazione di un progetto articolato in un certo numero di interventi/iniziative per attuare la visione; iv) Definizione delle modalità di finanziamento del progetto; v) programmazione delle attività per l'attuazione degli interventi/iniziative; vi) gestione dell'implementazione degli interventi; vii) predisposizione di un piano di comunicazione del progetto e degli interventi/iniziative in cui esso è articolato; viii) Valutazione dei risultati del progetto e definizione di eventuali interventi migliorativi; ix) verifica della replicabilità del progetto in altri luoghi collegati.

Le iniziative di *place-making* sono innovative almeno da tre punti di vista: in primo luogo, sul piano delle procedure di intervento sulle infrastrutture e sugli spazi urbani e territoriali in genere; procedure basate sul diretto coinvolgimento delle persone e non su decisioni "top-down". In secondo luogo, nel modo di re-interpretare e ri-utilizzare uno spazio pubblico, aumentando il beneficio per la Comunità e creando un ambito di sviluppo di *social capital*. Infine, nel rafforzare l'attrattività del luogo, rendendolo un fattore di competitività del territorio più ampio in cui è collocato.

#### 2.4.6 *Soluzioni innovative a bisogni individuali che determinano anche benefici collettivi diretti e indiretti*

Questo è l'ambito dove l'innovazione sociale trova maggiore applicazione nelle imprese private, essendo all'origine dell'innovazione anche del loro "business model" nella direzione della creazione di valore "condiviso".

L'impresa, infatti, si impegna nella creazione di prodotti/servizi innovativi che risolvono un determinato bisogno individuale con modalità che generano anche un rilevante beneficio collettivo. In particolare, prodotti e servizi che non si limitano a soddisfare una certa esigenza del consumatore, ma che nel raggiungere questo obiettivo, migliorano la sostenibilità dei comportamenti degli stessi consumatori, ovvero spingono questi ad avere/rafforzare comportamenti "sostenibili" o addirittura a cambiare i loro comportamenti nella direzione della maggiore sostenibilità.

Il nuovo prodotto/servizio non è "imposto", magari attraverso disposizioni normative; ha successo sul mercato perché ha contenuti tali da soddisfare comunque le esigenze del consumatore. Come nel caso di molti prodotti di successo, anche in questo caso, il nuovo prodotto interpreta e anticipa esigenze non espresse del consumatore; nella fattispecie, relativamente al contributo che egli intende dare alla soluzione dei problemi ambientali e sociali. In questo senso, il successo commerciale è pienamente funzionale al miglioramento dell'impatto ambientale o sociale di determinati consumi.

Per converso, l'impresa può eliminare dal proprio portafoglio prodotti/servizi il cui consumo favorisce comportamenti "non sostenibili" da parte del consumatore o che possono avere anche solo indirettamente effetti negativi sul benessere collettivo.

In entrambi i casi, è rilevante anche l'azione del soggetto pubblico volta a creare le migliori condizioni di contesto, da un lato per l'efficace utilizzazione del nuovo prodotto/servizio da parte del consumatore e quindi per il suo successo di mercato; tra queste, anche forme di incentivo all'utilizzo del prodotto/servizio "socialmente innovativo". Dall'altro, per massimizzare l'impatto che l'utilizzazione del nuovo prodotto/servizio da parte del consumatore ha sulla soluzione di problematiche sociali e ambientali.

Questo approccio implica una profonda innovazione del modello di business dell'impresa, con particolare riferimento all'approccio al mercato e delle finalità della sua innovazione tecnologica.

In primo luogo, innova il principio di marketing: non più semplicemente "soddisfare al meglio le esigenze del consumatore", ma: "soddisfare al meglio le esigenze del consumatore in un modo che rendano il suo agire massimamente positivo sul piano sociale e ambientale". In altri termini, il principio basilare dell'orientamento al marketing evolve da semplice soddisfazione del

consumatore, a: “soddisfazione del consumatore in modo che tale soddisfazione avvanti anche tutta la comunità”. Nel modello di business dell’impresa e in particolare nel suo “revenue model”, l’impresa non spinge il consumatore a “consumare di più”, ma a “consumare meglio”.

Di conseguenza, tutta l’innovazione tecnologica (di prodotto/servizio e di processo) non è finalizzata solo a creare maggior valore percepito dal cliente, o ad abbassare il costo di realizzazione di un certo livello di valore; è orientata a far sì che il consumatore percepisca un elevato valore dalla fruizione realizzata con modalità “sostenibili”, di un prodotto/servizio generato, a sua volta, in modo sostenibile.

Gli esempi di questa tipologia di innovazione sociale sono ormai numerosi e in molti casi sempre più noti: dall’introduzione di nuove modalità di utilizzazione di un prodotto che permette l’eliminazione o la semplificazione del package, alla realizzazione di prodotti fisici che possono durare a lungo, anche attraverso l’offerta di servizi di adeguamento/rinnovo di componenti per il loro mantenimento in funzione; alla realizzazione dei servizi che aiutano il consumatore a ridurre gli sprechi e in generale ad ottimizzare i consumi. Dai vari prodotti e servizi nell’ambito della “green economy” al “turismo sostenibile” basato sull’idea di sviluppare un’offerta attrattiva per il turista ma che lo spinga ad essere attore positivo dello sviluppo sostenibile del territorio che lo ospita e della rivitalizzazione di aree in declino.

#### *2.4.7 Creazione di prodotti/servizi per lo sviluppo di consumatori marginali (bottom of the pyramid)*

Il secondo ambito dove le imprese “for profit” sono protagoniste dell’innovazione sociale è la realizzazione di prodotti/servizi specifici per segmenti di consumatori marginali (economicamente o socialmente deboli) o che comunque non hanno accesso (per ragioni di capacità di spesa, condizioni di utilizzo, limiti logistici o altro) all’offerta già esistente sul mercato. Questa strategia non è guidata principalmente dalla volontà di avere un posizionamento di nicchia, ma dall’intento di migliorare il benessere di gruppi di utenti “deboli” e favorirne l’evoluzione personale ed economica. Infatti, è evidente che il non accesso al mercato “core” di questi potenziali consumatori causa loro un notevole svantaggio e impatta fortemente sulla loro qualità della vita.

Il prodotto/servizio predisposto per il segmento marginale può derivare da una “semplificazione” di quelli offerti per i mercati più avanzati; oppure, da un *concept* completamente nuovo, basato sulle specificità del consumatore target e del suo contesto di utilizzazione.

L’introduzione di prodotti/servizi adatti a consumatori “deboli” con l’intento di favorirne la crescita sociale ed economica ha anche l’effetto indiretto

di aumentare nel medio-lungo termine la loro capacità di acquisto. In tale prospettiva, l'impresa che si è impegnata per soddisfare le esigenze di questa particolare area di mercato può porre le condizioni per avere un futuro vantaggio competitivo. Inoltre, le competenze maturate per creare un'offerta adeguata a segmenti "marginali" possono essere molto rilevanti per innovare l'offerta anche nei mercati consolidati ma comunque in grande cambiamento. Ad esempio, sviluppare servizi di assistenza sanitaria in Stati ancora poco sviluppati può essere molto utile per innovare l'offerta nei Paesi avanzati ma sempre più costretti dalla riduzione della spesa pubblica a trovare soluzioni più economiche. Oppure, realizzare un apparato per la guida a distanza di un non vedente, significa disporre di una tecnologia utilizzabile anche per attività delle persone vedenti, in cui queste non sono in grado di utilizzare normalmente le loro facoltà visive.

Per realizzare un'offerta effettivamente efficace per i segmenti di clienti "deboli", l'impresa deve stabilire collaborazioni con soggetti che abbiano relazioni consolidate con questi attori, così da comprendere al meglio le loro effettive esigenze e le condizioni per rendere il prodotto/servizio fruibile in modo adeguato. Normalmente, tali soggetti intervengono nella prima fase di ricerca e sperimentazione e possono essere finanziati anche da istituzioni internazionali. Possono avere un ruolo rilevante anche nella veicolazione del prodotto/servizio al mercato, intervenendo sia nelle attività logistico-distributive, che nell'avvicinamento dei potenziali fruitori all'offerta in questione. Per la riuscita di queste attività, è molto importante che l'impresa "profit" e i soggetti che gestiscono la relazione più diretta con gli utilizzatori finali collaborino strettamente; significativo a riguardo è il processo di trasferimento di conoscenze.

In questo ambito, l'innovazione sociale è basata su quella tecnologica attraverso cui si realizza un prodotto/servizio con caratteristiche e funzionalità tali da renderlo adatto ad utilizzatori "svantaggiati". È dunque, la tecnologia il fattore abilitante il raggiungimento dell'obiettivo sociale. Allo stesso tempo, si sviluppano relazioni innovative tra il produttore e i soggetti, normalmente organismi "non profit", che agiscono da filtro con gli utilizzatori finali. Questi due soggetti sviluppano insieme un'offerta che abbia valenza economica pur essendo rivolta ad un segmento di mercato "non attrattivo" secondo i normali parametri di valutazione economico-finanziaria.

In alcuni casi, anche gli stessi fruitori sono direttamente coinvolti nelle fasi di implementazione dell'iniziativa o addirittura nella sua stessa progettazione. Questo modello di innovazione sociale ha implicazioni molto significative anche sul piano della concezione dell'impresa e del suo modo di sviluppare il business. La creazione di un'offerta per acquirenti collocati nella "*bottom of the pyramid*" implica una nuova logica della produzione economica: la produzione è finalizzata anzitutto a rispondere ad un'esigenza di

rilievo sociale (dare accesso a consumatori marginali a prodotti/servizi rilevanti per il loro benessere e la loro inclusione); da questo potrà derivare, normalmente nel medio e lungo termine, anche un'opportunità direttamente funzionale alla creazione di valore economico (in seguito allo sviluppo economico dei consumatori attualmente marginali e/o allo sviluppo di particolari competenze che hanno natura distintiva nei mercati più avanzati). L'impegno per un obiettivo sociale potrebbe mettere l'impresa nelle condizioni di essere più competitiva nei mercati potenzialmente più redditizi. In questo senso, cambia anche il criterio con cui la rilevanza di un mercato è valutata: non semplicemente, la sua capacità di spesa attuale o potenziale; anche (soprattutto), il modo in cui esso può evolvere, attraverso miglioramenti sociali alla cui realizzazione partecipa la stessa impresa. La valutazione del ritorno economico di un progetto è, allora centrata sull'opzione strategica che si acquisisce sviluppando competenze specialistiche per il gruppo di consumatori "marginali" e che può essere sfruttata in altri mercati o in fasi successive.

Esempi significativi della fattispecie descritta sono la produzione di strumenti medicali per le aree meno avanzate dei Paesi emergenti o per i Paesi in via di sviluppo; la realizzazione di servizi sociali in Paesi poveri, i cui governi non sono quindi in grado di realizzare grandi investimenti pubblici. Esempi altrettanto significativi si possono trovare anche nei mercati di consumo; ad esempio, la produzione di abbigliamento con contenuto moda per persone con handicap fisici; ancora, la realizzazione di strumenti tecnologici che permettono il recupero di piena funzionalità degli apparati sensoriali della persona (vista, udito, parola, ecc.).

#### *2.4.8 Innovazioni organizzative nell'impresa per favorirne il "social capital" e lo sviluppo delle persone*

L'impresa "for profit" può essere il contesto di realizzazione di innovazioni sociali anche nella gestione della sua struttura organizzativa e in particolare delle relazioni tra le persone che operano al suo interno.

L'impresa è protagonista dell'innovazione sociale al suo interno, ponendo in essere un insieme articolato di innovazioni organizzative finalizzate a renderla una Comunità coesa dove tutti gli attori trovano condizioni favorevoli per il proprio sviluppo professionale, sono in grado di dare un contributo positivo al successo dell'organizzazione, maturano un elevato senso di appartenenza all'organizzazione di cui sono parte.

Lo sviluppo del senso di appartenenza della partecipazione attiva alla crescita dell'impresa sono le finalità fondamentali a cui rispondono le innovazioni organizzative. Senso di appartenenza, fiducia reciproca e partecipa-



zione attiva allo sviluppo della Comunità – impresa sono a loro volta orientati al tempo stesso a migliorare il benessere delle persone appartenenti ad essa e a rafforzare la sua competitività.

Le innovazioni organizzative si manifestano, tra gli altri nei seguenti ambiti: i) meccanismi di crescita professionale e rafforzamento delle competenze delle persone; ii) sistemi di *compensation* volti a contenere i differenziali in senso verticale e orizzontale; iii) qualità degli ambienti di lavoro; iv) meccanismi di carriera/compenso legati anche all’impegno profuso a vantaggio dell’impresa – comunità; v) trasparenza dei meccanismi organizzativi; vi) valorizzazione delle diversità; vii) modelli di *re-employability*.

Anche in questa fattispecie, il modello di business è innovativo perché basa la competitività dell’impresa su relazioni e valori immateriali basati sulla crescita condivisa e generati attraverso l’ibridazione della cultura di business con altri approcci culturali e comportamentali.

## 2.5 Bibliografia

- Bernard P. (1999), Social cohesion: a dialectical critique of a quasi-concept, *Linen Social et Politiques*, 41, 47-59.
- Brakman Reiser D., Dean S.A. (2014), Creative financing for social enterprise, *Stanford Social Innovation Review*, Summer, pp. 50-54.
- Brown T., Wyatt J. (2010). Design thinking for social innovation, *Stanford Social Innovation Review*, Winter, pp. 31-35.
- Caulier-Grice J. *et al.* (2010), Study on social innovation, Bureau of European Policy Advisors, Social Innovation Exchange e Young Foundation.
- Doyal L., Gough I. (1991), A theory of human need, MacMillan Palgrave, Basingstoke.
- Maiolini R., Rullani F., Versari P. (2013), Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell’impresa e rete di stakeholder, *Impresa Sociale*, n.0, gennaio pp. 3-20.
- Nicholls A., Murdock A. (2012), Social innovation: blurring boundaries to reconfigure markets, Palgrave Mc Millan.
- Rogers E.M. (1995), Diffusion of Innovations, Free Press, New York.
- Tepsie (2012). Defining Social Innovation – Part 1, Deliverable n.1.1 of the FP7 – project: TEPSIE, pp. 9, 10, 18, 33.
- Pol E., Ville S. (2008), Social Innovation: buzz word or enduring term?, Economic working paper, Department of Economics, University of Wologong.
- Tepsie (2014), Social innovation theory and research, Deliverable n. 14, pp. 14.
- Westley F. (2008), The social innovation dynamic, Social innovation generation, University of Waterloo.

### *3. Un'indagine empirica sull'innovazione sociale in Italia*

*di Matteo G. Caroli e Eleonora Fracassi*

#### **3.1 Introduzione**

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di identificare le principali caratteristiche dell'Innovazione Sociale evidenziando le prerogative appartenenti a diverse tipologie di iniziative. Si intende pertanto contribuire alla definizione di *Social Innovation* tracciando un profilo delle casistiche attualmente realizzate nel contesto nazionale e rilevandone le effettive modalità di implementazione.

A tal proposito, diviene significativo comprendere, in primis, i principali contesti sociali nei quali si manifestano le differenti tipologie di innovazione (tecnologica, di natura relazionale o entrambe) e, successivamente, come esse possano risultare più o meno sostenibili dal punto di vista economico-finanziario. Inoltre, si intende porre in evidenza l'instaurarsi di potenziali relazioni tra differenti soggetti, quali imprese, attori pubblici, comunità e *non-profit organization*, soprattutto nell'ottica di definirne il ruolo all'interno del contesto sociale innovativo nazionale.

Al fine di attribuire una collocazione maggiormente puntuale alla posizione di ciascun tipo di soggetto è stata analizzata la rilevanza istituzionale degli attori coinvolti rilevando l'esistenza di eventuali legami con l'andamento economico-finanziario dei progetti sociali innovativi. In sintesi, le tematiche oggetto di studio afferiscono i contesti sociali nei quali si sviluppa l'Innovazione Sociale, la sostenibilità dei progetti ed il ruolo assunto da differenti attori nei suddetti ambiti.

La Commissione Europea (2003) qualifica come Innovazioni Sociali “Le innovazioni che possono essere descritte come sociali negli scopi e nei mezzi utilizzati per raggiungerle. In particolare, le innovazioni sociali sono nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che incontrano bisogni sociali (in maniera più efficace delle alternative) e allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali o nuove collaborazioni”.

Sulla base di ciò sono stati identificati i progetti che costituiscono il database e quindi la popolazione di riferimento ai fini dell'analisi.

Il processo di individuazione delle casistiche è stato effettuato selezionando tutte le iniziative strumentali al soddisfacimento di un bisogno collettivo, nonché innovative nel loro genere. Nel proseguo della trattazione vengono esposti i criteri impiegati nella scelta dei progetti nonché gli elementi metodologici giustificativi del tipo di studio intrapreso.

Vengono, poi, commentati i risultati raggiunti ponendo particolare attenzione alle tipologie di innovazione sociale rilevate, alle potenzialità economico-finanziarie delle casistiche riscontrate, nonché alla diversità e rilevanza istituzionale degli attori impegnati nel realizzare tali progetti.

### **3.2 Metodologia di costruzione del database e di analisi**

L'indagine effettuata si basa su un approccio metodologico di tipo qualitativo la cui scelta è dovuta principalmente alla natura del fenomeno analizzato. L'innovazione sociale si realizza mediante manifestazioni per definizione complesse e variegate. Le relazioni che emergono nei vari ambiti di rilievo sociale risultano per lo più contestuali dunque collocabili con difficoltà in specifici archetipi concettuali. Alla luce di queste considerazioni, l'iter metodologico seguito, di natura esplorativa, si fonda sulla generalizzazione delle definizioni teoriche quale diretta conseguenza dell'analisi delle evidenze empiriche rilevate (Eisenhardt, 1989). Le fonti di raccolta dati riguardano principalmente Internet ed i motori di ricerca Google e Bing.

Lo studio è stato condotto utilizzando parole chiave finalizzate ad individuare progetti ed attori dell'Innovazione Sociale operanti nel contesto italiano. Le *keyword* impiegate nel primo stadio del processo di selezione consistono, per lo più, nelle seguenti combinazioni applicate nell'ambito del territorio italiano: Innovazione sociale, innovatori sociali, progetti sociali innovativi, bandi per l'innovazione sociale. I risultati considerati sono relativi alle prime tre pagine dei motori di ricerca impiegati, dunque ravvisabili nei link in esse contenuti. In aggiunta a tale selezione, nei siti internet identificati è stata effettuata una rassegna di eventuali riferimenti, o link, ad altre pagine web riguardanti l'Innovazione Sociale ed i progetti ad essa connessi<sup>1</sup>. Ne risulta un database composto da 462 casi di Innovazione Sociale inerenti iniziative in grado di soddisfare un bisogno di natura sociale o comunque collettivo attraverso modalità (relazionali o tecnologiche) innovative.

<sup>1</sup> Il campionamento a cascata, particolarmente appropriato per la ricerca di natura sociologica, consiste nel selezionare i casi da inserire nel campione utilizzando le reti relazionali (ad esempio internet) circostanti all'oggetto dell'indagine (Biernacki P., Waldorf D., 1981).

### 3.2.1 Il “soddisfacimento di un bisogno collettivo”

A tal proposito, sono state incluse tutte le iniziative atte a far fronte ad una specifica esigenza sociale, propria di un territorio, di una comunità o di un settore, la quale implica il miglioramento della qualità di vita degli individui<sup>2</sup>. I benefici sociali attesi possono manifestarsi in modo diretto, a favore dei destinatari del bene o fruitori del servizio (individui e comunità) ovvero in via indiretta, dunque a favore della collettività nel suo insieme. Il Libro Bianco sull’Innovazione Sociale (Murray, Grice, Mulgan, 2011) evidenzia alcune tipologie di fattori fonte di potenziale innovazione proprio in quanto connessi ad evidenti esigenze sociali. Si tratta, ad esempio, della necessità di efficienza nel risparmio delle spese, dovuta in gran parte alla situazione di crisi nella quale si trova il Paese, e dei relativi servizi offerti in modo innovativo al fine di farvi fronte. Vi sono inoltre le nuove tecnologie poste al servizio della società o le esigenze inerenti le diverse problematiche di un contesto urbano.

Ai fini dell’analisi, sono stati individuati specifici ambiti nei quali collocare le iniziative di Innovazione Sociale, suddivisi in ulteriori categorie nei casi fosse risultato significativo specificare con maggior dettaglio la funzione sociale di riferimento.

#### ***Gli ambiti di implementazione dell’innovazione sociale:***

#### **Assistenza sanitaria**

##### **Assistenza sociale**

- Housing sociale
- Assistenza persone in posizione di svantaggio
- Assistenza agli anziani

##### **Integrazione sociale**

- Integrazione immigrati
- Integrazione portatori di handicap
- Integrazione persone in posizione di svantaggio

##### **Formazione, inserimento e sviluppo professionale**

- All’interno delle organizzazioni
- In ambiti diversi

<sup>2</sup> LEED Programme (Local Economic and Employment Development) dell’OECD (Organization for Economic co-operation and development).

### **Miglioramento dell'ambiente naturale**

- Uso ottimale delle risorse naturali
- Riduzione sprechi di materiali, cibo/acqua
- Riutilizzo materiali e prodotti
- Riduzione impatto ambientale delle produzioni e attività umana

### **Mobilità sostenibile**

### **Turismo sostenibile**

### **Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale**

### **Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche in aree urbane/extraurbane**

### **Sharing e pooling e condivisione della conoscenza**

- Piattaforme per la condivisione/scambio di beni
- Piattaforme per la condivisione di servizi
- Trasferimento di competenze e gestione dati
- Crowdfunding e Microcredito

#### *3.2.2 L'innovatività relazionale e/o tecnologica*

Secondo questo criterio i casi di Innovazione Sociale selezionati riflettono due possibili tipologie innovative: la prima, riguarda l'innovazione tecnologica la quale coinvolge il prodotto/servizio offerto o il processo organizzativo e/o decisionale adottato (Schumpeter, 1934; 1942); la seconda, concerne le relazioni ed i ruoli che gli attori rivestono nella casistica considerata. Si parla di innovazione relazionale quando mediante il progetto si instaurano nuove relazioni basate su diverse modalità interattive o su differenti ruoli assunti dai soggetti coinvolti<sup>3</sup>.

Per ciascuna casistica inserita nel database e sulla base dei criteri descritti sono stati riportati i seguenti dati (tab. 3.1): nome del progetto, anno di avvio, ambito di rilievo sociale, tipo di innovazione realizzata mediante il progetto, tipologia di soggetto/i promotore/i, tipologia di soggetto attuatore e territorio interessato.

<sup>3</sup> Al fine di comprendere maggiormente la componente relazionale, si veda la definizione di Innovazione Sociale fornita dalla BEPA – Bureau of European Policy Advisers, (2011).

Tab. 3.1 Raffigurazione del database relativo alla mappatura dei progetti di IS

Nome progetto	Anno avvio	Ambito sociale	Tipo di innovazione	Tipo Promotore/i	Tipo Attuatore	Ambito territoriale
---------------	------------	----------------	---------------------	------------------	----------------	---------------------

Nello specifico, il promotore è colui che sostiene l’iniziativa, creando le condizioni favorevoli alla sua realizzazione ed al coinvolgimento degli attori; il finanziatore dell’iniziativa è tipicamente una figura di promotore.

L’attuatore del progetto è invece colui che concretamente pone in essere l’iniziativa, su stimolo, diretto o indiretto, del promotore. Possono esservi iniziative promosse dal soggetto che ne è anche l’attuatore materiale

I soggetti descritti possono appartenere a diverse tipologie.

- Le Imprese: nelle quali rientrano sia le imprese private che quelle sociali.
- Le *No-Profit Organization*: le quali comprendono le Associazioni, le Fondazioni, le Cooperative sociali, gli Enti non commerciali (come ad esempio le università o i centri di ricerca).
- Gli Attori Pubblici: ovvero i Comuni, le Provincie, le Regione, ed in generale lo Stato.
- La Comunità: intesa quale categoria generale di appartenenza delle persone fisiche.

Per quanto concerne l’ambito territoriale di influenza dell’iniziativa è possibile distinguere diversi contesti: locale (territorio comunale o sub-provinciale), area urbana (relativa alla grande città o provincia), regionale, interregionale, nazionale ed internazionale. La classificazione delle iniziative è finalizzata a comprendere in quali contesti sociali le differenti tipologie di innovazione hanno luogo, nonché il ruolo dei diversi attori nella realizzazione dei progetti. A seguito di ciò sono stati definiti, per ciascun progetto, i criteri di sostenibilità e di rilevanza istituzionale. Tale ulteriore distinzione si basa sulla necessità di comprendere se effettivamente l’Innovazione Sociale possa riguardare realtà economicamente e finanziariamente funzionanti e se il rilievo di ciascun attore possa in qualche misura porsi in relazione con tale variabile.

### 3.2.3 La sostenibilità economico-finanziaria

La sostenibilità economico-finanziaria di un progetto si basa sulla capacità potenziale dello stesso di generare entrate adeguate almeno alla copertura dei costi secondo un *revenue model* più o meno strutturato. In linea

con questa definizione, a ciascuna iniziativa è stato assegnato un certo livello di sostenibilità, “alta” o “bassa”, funzione dell’attitudine dell’innovazione a produrre flussi di cassa positivi. Le informazioni riguardanti tali aspetti sono state reperite analizzando ogni singolo caso e le fonti ad esso collegate principalmente riconducibili alla documentazione reperibile sul web (ad esempio *mission*, *vision*, attività e *business model* del progetto). Nello specifico, una bassa sostenibilità economica riguarda un progetto non strutturalmente in grado di generare ricavi in modo continuo poiché fortemente dipendente dalla dimensione e periodicità di finanziamenti esogeni. Una elevata sostenibilità economica riguarda invece iniziative la cui gestione rende disponibili risorse finanziarie adeguate al rafforzamento e all’espansione del progetto.

### 3.2.4 *La rilevanza istituzionale*

Per “*rilevanza istituzionale*” dell’attuatore e dei promotori si intende il rilievo dimensionale (nazionale o internazionale) connesso all’identità di un soggetto pubblico o privato. Anche in questo caso, il criterio è stato definito per ciascuna iniziativa attribuendo un livello “alto” o “basso” sulla base del grado di legittimazione riconosciuto al soggetto considerato. Nella circostanza di bassa rilevanza istituzionale il soggetto attuatore/promotore è un’istituzione pubblica o un’organizzazione privata di modesta entità, sia dal punto di vista economico che a livello dimensionale (locale, nazionale o internazionale).

Qualora si tratti invece di un’elevata rilevanza istituzionale, l’attuatore/promotore rappresenta un’istituzione pubblica influente a livello locale, nazionale o internazionale oppure un’organizzazione privata di medie-grandi dimensioni e fortemente incisiva, pertanto, riconosciuta nel territorio. I dati presentati nei successivi paragrafi mostrano come, mediante l’applicazione dei suddetti criteri, sia possibile interpretare i costrutti teorici formulati relativamente al contesto in cui emerge l’Innovazione Sociale, alla sostenibilità dei progetti ed al ruolo degli attori che ne prendono parte.

### 3.3 **La distribuzione del campione negli ambiti dell’innovazione sociale**

Nell’ottica di comprendere le diverse tipologie di innovazione sociale e gli ambiti nei quali esse risultano maggiormente influenti, i seguenti risultati (tab. 3.2) evidenziano la netta prevalenza di tre particolari categorie: *sharing and pooling economy*, assistenza sociale ed integrazione sociale; i progetti sociali ed innovativi che rappresentano il 52% del totale campionario risultano collocabili nei suddetti comparti rispettivamente per il 19%, 17% e 16%.

La ragione di questa evidenza è per lo più riconducibile alla natura delle iniziative particolarmente pertinente alla definizione intrinseca di innovazione sociale. Infatti, nel caso della *sharing and pooling economy* si tratta di pratiche sociali basate sulla cooperazione e sulla collaborazione e spesso sull'utilizzo intenso della tecnologia; gli attori coinvolti non rappresentano meri soggetti economici, ma bensì organizzazioni ed individui che collaborano alla creazione di risorse comuni i quali, nel caso specifico del *pooling*, tendono ad integrare gli utenti nella progettazione, definizione e realizzazione del processo stesso<sup>4</sup>. Per quanto riguarda invece assistenza ed integrazione sociale, le casistiche riflettono necessità collettive diffuse, nelle quali l'innovazione sociale contribuisce significativamente mediante l'apporto di efficaci ed efficienti modelli organizzativi e gestionali; si pensi ad esempio all'inserimento di figure svantaggiate o di portatori di *handicap*, al sostegno agli anziani o all'*housing sociale*.

Tab. 3.2 Progetti di IS suddivisi per ambito di rilievo sociale

Ambito di IS	N. progetti per ambito	%
SharingePooling	88	19%
Assistenza sociale	77	17%
Integrazione sociale	73	16%
Miglioramento ambiente naturale	61	13%
Formazione, inserimento e sviluppo professionale	56	12%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	28	6%
Riqualificazione urbana e riqualificazione aree periferiche	24	5%
Mobilità sostenibile	19	4%
Assistenza sanitaria	19	4%
Turismo sostenibile	17	4%
Totale dei progetti per ambito di rilievo sociale	462	100%

<sup>4</sup> Per ulteriori approfondimenti sulla definizione di *Sharing Economy* si veda Bollier D. (2009) e Schor J. (2014).



Per quanto concerne i servizi di mobilità sostenibile e l'assistenza sanitaria, categorie nelle quali i progetti influiscono nella misura del 4% del campione, si tratta generalmente di contesti dove le iniziative private risultano di difficile attuazione (tab. 3.2). Alcune casistiche vengono realizzate da attori ben definiti e spesso ricollegabili alla sfera pubblica, pertanto, data la dimensione e la complessità delle stesse, la numerosità di questi casi può risultare ridotta rispetto a quelli osservati in altri ambiti.

Per meglio comprendere la composizione delle categorie nelle quali si manifestano il maggior numero di iniziative sociali innovative, vengono di seguito rappresentate, nel dettaglio, le dimensioni appartenenti a ciascuna di esse (tab. 3.3). La maggioranza dei progetti si concentra nell'ambito della *sharing and pooling economy* (19%); all'interno di questa, il 34% riguarda le piattaforme di condivisione di servizi ed il 23% il *crowdfunding* e microcredito (tab. 3.3). Occorre precisare che, ai fini della presente analisi, la *sharing economy* è stata considerata quale comparto a se stante data la presenza di progetti con specifiche caratteristiche ad essa attinenti. In via generale, la *sharing economy* presenta un duplice profilo, sia afferente una metodologia, che coincidente con un vero e proprio ambito di rilievo sociale.

Pertanto, i progetti nei quali è stata ravvisata esclusivamente la componente metodologica sono stati classificati in funzione del proprio contesto di appartenenza, mentre le iniziative il cui contenuto riguarda precisi elementi di *sharing economy* sono state inserite separatamente nel comparto indicato.

Tab. 3.3 *Sharing e Pooling*

<b>ShareingePooling</b>		
	N. progetti	%
Piattaforme per la condivisione di servizi	30	34%
Crowdfunding e Microcredito	20	23%
Trasferimento di competenze e gestione dati	18	20%
Piattaforme per la condivisione/scambio di beni	18	20%
Altro	2	2%
<b>Totale dei progetti di SeP</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Relativamente invece alle categorie di assistenza sociale e di integrazione sociale (tab. 3.4 e 3.5) il maggior numero di iniziative riguarda rispettivamente il supporto e l'inserimento di figure svantaggiate. Iniziative di inno-

vazione sociale di questo tipo rappresentano un buon esempio di come, esigenze piuttosto rilevanti, nonché comuni, per la società, possano essere soddisfatte anche mutando gli attuali sistemi in favore di modelli maggiormente strutturati e potenzialmente sostenibili.

*Tab. 3.4 Assistenza Sociale*

<b>Assistenza sociale</b>		
	N. progetti	%
Assistenza a persone in posizione di svantaggio	64	83%
Housing sociale	9	12%
Assistenza agli anziani	4	5%
<b>Totale dei progetti di assistenza sociale</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

*Tab. 3.5 Integrazione Sociale*

<b>Integrazione sociale</b>		
	N. progetti	%
Integrazione persone in posizione di svantaggio	40	55%
Integrazione portatori di handicap	30	41%
Integrazione immigrati	3	4%
<b>Totale dei progetti di integrazione sociale</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

### **3.4 La distribuzione del campione per tipologia di innovazione**

Come spiegato nella metodologia di analisi, il campione è stato distinto in relazione al tipo di innovazione che caratterizza l'iniziativa e facendo riferimento a tre possibili situazioni: innovazioni di tipo relazionale, tecnologico o di entrambe le categorie. Ne risultano 164 iniziative di tipo relazionale (35% del campione), 159 di natura tecnologica (35% del campione) e 139 casi nei quali vengono prodotte entrambe le innovazioni (per il 30% del campione) (tab. 3.6).

Tab. 3.6 Tipologie di innovazione

<b>Tipologie innovative</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Innovazione relazioni/ruoli	164	35%
Innovazione tecnologica	159	35%
Entrambe le innovazioni	139	30%
Totale	462	100%

Tali evidenze mostrano un quadro di sostanziale equilibrio tra le differenti tipologie suggerendo un raggio d'azione dell'innovazione sociale abbastanza ampio e variegato non risultando di fatto possibile circoscrivere le manifestazioni ad esclusivi contesti innovativi.

Per quanto concerne l'innovazione relazionale, si noti come il 61% dei progetti riguarda gli ambiti dell'assistenza sociale, della *sharing and pooling economy* e dell'integrazione sociale rispettivamente per il 35%, 15% ed 11% (tab. 3.7).

Tab. 3.7 Progetti di IS suddivisi per ambito e tipologia di innovazione relazionale

<b>Ambito di IS</b>	<b>Innovazione relazioni/ruoli</b>	<b>%</b>
Assistenza sociale	58	35%
SharingPooling	25	15%
Integrazione sociale	18	11%
Formazione, inserimento e sviluppo professionale	14	9%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	13	8%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	12	7%
Miglioramento dell'ambiente naturale	10	6%
Turismo sostenibile	7	4%
Mobilità sostenibile	4	2%
Assistenza sanitaria	3	2%
Totale dei progetti per tipo di innovazione	164	100%

A conferma di quanto precedentemente esposto a livello generale, per la tipologia innovativa relazionale le iniziative di *social innovation* risultano maggiormente concentrate negli ambiti che, per natura, ben si prestano a simili fenomeni.

L'innovazione dei ruoli e delle relazioni sorge per lo più in concomitanza di casistiche sociali data l'esigenza di modificare i tradizionali modelli di *business* in favore di schemi più sensibili alla complessità delle manifestazioni oggetto di studio. Negli ambiti inerenti la mobilità sostenibile e l'assistenza sanitaria si concentra, al pari della tendenza complessiva, il minor numero di iniziative (2% del campione descritto) (tab. 3.7).

Relativamente all'innovazione tecnologica (tab. 3.8), la maggior parte dei progetti viene realizzato nell'ambito del miglioramento dell'ambiente naturale (27%), della formazione, inserimento e sviluppo professionale (18%) e dell'integrazione sociale (18%). La *sharing e pooling economy* si colloca al quarto posto (13%), mentre l'assistenza sociale si trova in ottava posizione (2%).

Tab. 3.8 Progetti di IS suddivisi per ambito e tipologia di innovazione – innovazione tecnologica

Ambito di IS	Innovazione tecnologica	%
Miglioramento dell'ambiente naturale	43	27%
Formazione, inserimento e sviluppo professionale	29	18%
Integrazione sociale	28	18%
SharingePooling	21	13%
Assistenza sanitaria	15	9%
Mobilità sostenibile	10	6%
Turismo sostenibile	6	4%
Assistenza sociale	3	2%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	3	2%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	1	1%
<b>Totale dei progetti per tipo di innovazione</b>	<b>159</b>	<b>100%</b>

Nel corso della trattazione è stato specificato come per innovazione di tipo tecnologico si intenda quella riguardante sia i processi organizzativi e/o decisionali che i beni/servizi.

Relativamente al miglioramento dell'ambiente naturale, nel quale risulta il maggior numero di progetti produttivi di innovazione tecnologica (27%), (tab. 3.8) si noti come la tecnologia di prodotto o processo viene applicata per lo più nel formulare un miglior uso delle risorse naturali disponibili, ovvero nel 47% dei progetti migliorativi dell'ambiente naturale (tab. 3.9). Segue il riutilizzo dei beni di consumo con il 35% delle iniziative di rilievo per l'ambiente e la riduzione degli sprechi e dell'impatto ambientale di produzioni ed attività umane con il 9% in entrambi i casi. La seguente tabella evidenzia tale andamento, ponendo in luce le sottocategorie di appartenenza dei progetti di miglioramento dell'ambiente naturale (tab. 3.9).

Tab. 3.9 Progetti di Miglioramento dell'ambiente naturale

<b>Miglioramento dell'ambiente naturale</b>		
	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Uso ottimale delle risorse naturali	20	47%
Riutilizzo materiali e prodotti	15	35%
Riduzione sprechi di cibo/acqua	4	9%
Riduzione impatto ambientale delle produzioni ed attività umane	4	9%
		100
<b>Totale dei progetti aventi impatto ambientale</b>	<b>43</b>	<b>%</b>

I progetti basati su entrambe le tipologie di innovazione (tab. 3.10) riflettono nuovamente l'andamento complessivo, secondo il quale la maggior parte delle iniziative sociali si manifesta nei contesti della *sharing and pooling economy*, dell'assistenza e dell'integrazione sociale. Il 61% delle iniziative aventi impatto su entrambe le innovazioni appartiene rispettivamente alla categoria di *sharing and pooling economy* (30%), integrazione sociale (19%) ed assistenza sociale (12%).

In via aggiuntiva, viene proposta la distinzione del peso di ciascuna delle tre fattispecie (innovazione "relazionale", innovazione "tecnologica", innovazione di entrambi i tipi) in relazione al totale dei progetti in ciascun ambito.

Si noti come nell'ambito di maggior rilievo dato dalla *sharing economy* prevalgono entrambe le innovazioni nel 47% dei casi (tab. 3.11). Si tratta di un contesto particolarmente fertile per l'innovazione sociale nel quale tendono a manifestarsi entrambe le forme, sia relazionale che tecnologica.

*Tab. 3.10 Progetti di IS suddivisi per ambito e tipologia di innovazione – entrambe le innovazioni*

Ambito di IS	Entrambe le innovazioni	%
Sharing&Pooling	42	30%
Integrazione sociale	27	19%
Assistenza sociale	16	12%
Formazione, inserimento e sviluppo professionale	13	9%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	12	9%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	11	8%
Miglioramento dell'ambiente naturale	8	6%
Mobilità sostenibile	5	4%
Turismo sostenibile	4	3%
Assistenza sanitaria	1	1%
Totale dei progetti per tipo di innovazione	139	100%

Relativamente all'assistenza sociale è l'innovazione relazionale a prevalere (75%); evidentemente le forme di assistenzialismo fondate sulle relazioni risultano particolarmente diffuse rispetto a quelle tecnologiche (solo il 4%) le quali sono spesso il frutto di programmazione, nonché realizzazione, più complesse ed articolate (tab. 3.11).

Nell'ambito dell'integrazione sociale, invece, prevale l'innovazione tecnologica (38% dei casi) a conferma di come, nuovi strumenti basati sulla tecnologia possano rappresentare valide soluzioni a problematiche sociali di inserimento, soprattutto connesse a persone svantaggiate o a figure emarginate (tab. 3.11).

Tab. 3.11 Peso di ciascuna tipologia innovativa rispetto al totale per ambito

Ambito di IS	Entrambe le innovazioni	Innovazione tecnologica	Innovazione relazioni/ruoli	Progetti per ambito
Sharing & Pooling	47%	24%	28%	88
Assistenza sociale	21%	4%	75%	77
Integrazione sociale	37%	38%	25%	73
Miglioramento dell'ambiente naturale	13%	70%	16%	61
Formazione, inserimento e sviluppo professionale	23%	52%	25%	56
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	42%	11%	46%	28
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	45%	4%	49%	24
Assistenza sanitaria	5%	79%	16%	19
Mobilità sostenibile	26%	52%	21%	19
Turismo sostenibile	23%	35%	41%	17
Totale dei progetti per tipo di innovazione	30%	35%	35%	462

### 3.5 La distribuzione del campione per tipologia di soggetti coinvolti

Come precedentemente esposto, le tipologie di attori considerate nell'indagine racchiudono le organizzazioni private (imprese ed NPO), i soggetti pubblici e gli individui (comunità) che operano nel contesto nazionale dell'innovazione sociale. Si tratta di categorie identificabili come promotori delle iniziative (sostenitori e/o finanziatori impegnati nel creare le condizioni favorevoli alla realizzazione del progetto), ovvero come concreti attuatori delle stesse.

Al fine di comprendere il ruolo assunto dai diversi attori nell'innovazione sociale, i casi sono stati suddivisi per categoria innovativa e tipologia di soggetto<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Nelle tabelle sottostanti il totale degli attuatori coincide con il numero dei progetti presenti nel campione poiché ciascuna iniziativa possiede un solo realizzatore. Per quanto riguarda i promotori, invece, nell'indagine viene indicato il numero di progetti che, per ciascuna identità, include quale sponsor almeno una NPO, un'impresa, un soggetto pubblico o una comunità. Il numero di iniziative, pertanto, potendo le stesse prevedere più promotori, non coincide con il totale dei progetti inclusi nel campione.

Relativamente all'innovazione relazionale (tab. 3.12) la maggioranza degli attuatori coincide con le *no-profit organizations*. Ben il 90% di coloro che realizzano iniziative innovative di tipo relazionale rappresentano, nel campione, soggetti privati connessi al no-profit per il 70% ed alle imprese per il 20%.

La configurazione dei promotori di progetti innovativi, in termini di ruoli e relazioni, conferma la medesima distribuzione degli attuatori: il 51% riguarda progetti che presentano le NPO quali promotori ed il 20% le imprese (tab. 3.12).

*Tab. 3.12 Progetti di IS suddivisi per tipologia di innovazione e tipologia di soggetto – innovazione relazionale*

<b>Innovazione relazioni/ruoli</b>					
<b>Promotore</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>	<b>Attuatore</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
NPO	124	51%	NPO	114	70%
Imprese	49	20%	Imprese	32	20%
Attori pubblici	40	17%	Comunità	16	10%
Comunità	29	12%	Attori pubblici	2	1%
<b>Totale</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>	<b>Totale</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

Tale andamento determina una duplice considerazione: la prima riguardante il fatto che la maggior parte dell'innovazione relazionale proviene dalla sfera privata organizzata, soprattutto nelle modalità inerenti il terzo settore (70%), ma in maniera comunque consistente anche da imprese (20%). In secondo luogo, si osserva che l'innovazione relazionale risulta scarsamente sponsorizzata dai soggetti pubblici (1%), i quali, come è possibile rilevare analizzando la successiva tabella (tab. 3.13), si dimostrano più propensi al supporto di iniziative di natura tecnologica. Quest'ultima tipologia, osserva quali attuatori di primaria importanza le NPO: il 55% degli attuatori di innovazioni di prodotto/processo presenta la caratteristica di realtà no-profit (tab. 3.13). Per quanto concerne i promotori, invece, è possibile affermare che la maggioranza degli stessi, comprende sia NPO che soggetti pubblici. Infatti, entrambe le tipologie rappresentano, rispettivamente, circa il 40% del totale dei promotori (tab. 3.13).



Tab. 3.13 Progetti di IS suddivisi per tipologia di innovazione e tipologia di soggetto – innovazione tecnologica

<b>Innovazione tecnologica</b>					
<b>Promotore</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>	<b>Attuatore</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
NPO	95	40%	NPO	87	55%
Attori pubblici	93	39%	Comunità	34	21%
Imprese	40	17%	Imprese	32	20%
Comunità	10	4%	Attori pubblici	6	4%
<b>Totale</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>	<b>Totale</b>	<b>159</b>	<b>100%</b>

Nell’ambito dei progetti che coinvolgono entrambe le innovazioni, NPO ed imprese rappresentino congiuntamente il 79% dei soggetti protagonisti di iniziative innovative sia relazionali che tecnologiche (rispettivamente le NPO per il 47% e le imprese per il 32%) (tab. 3.14). Le NPO, con il 37%, sono invece i maggiori promotori di questi progetti, seguiti da attori pubblici (30%) ed imprese (25%) i quali partecipano in misura piuttosto simile (tab. 3.14).

Tab. 3.14 Progetti di IS suddivisi per tipologia di innovazione e tipologia di soggetto – entrambe le innovazioni

<b>Entrambe le innovazioni</b>					
<b>Promotore</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>	<b>Attuatore</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
NPO	91	37%	NPO	66	47%
Attori pubblici	75	30%	Imprese	45	32%
Imprese	62	25%	Comunità	24	17%
Comunità	19	8%	Attori pubblici	4	3%
<b>Totale</b>	<b>247</b>	<b>100%</b>	<b>Totale</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

### 3.6 La distribuzione del campione in relazione alla sostenibilità economica delle iniziative

Di seguito, le innovazioni vengono distinte in relazione alla propria sostenibilità economica. Tale suddivisione è volta a comprendere se effettiva-

mente la *social innovation* possa considerarsi economicamente e finanziariamente realizzabile e quali siano le tipologie di iniziative che presentano maggior attitudine in tal senso. Come precedentemente esposto nella metodologia, una elevata sostenibilità è stata attribuita a tutte quelle iniziative per le quali, sulla base delle informazioni e della documentazione disponibile, è stato possibile rilevare flussi in entrata costanti e duraturi. Di contro, sono state definite scarsamente sostenibili le casistiche non strutturalmente in grado di generare flussi di cassa in modo continuo.

Tuttavia, occorre evidenziare che le suddette valutazioni sono state effettuate in funzione dei contenuti economico-finanziari di natura pubblica effettivamente disponibili per ciascun progetto. Pertanto, si tratta di informazioni non direttamente verificabili mediante il confronto con ciascun attuatore dell'iniziativa.

Un'analisi maggiormente approfondita della sostenibilità viene proposta nel capitolo avente ad oggetto l'indagine condotta su un campione di 56 casi. In tale sede è stato possibile confrontare i dati di natura economico-finanziaria direttamente con i realizzatori dei progetti sociali innovativi intervistati mediante l'utilizzo di un questionario.

Con i limiti evidenziati, il 54% dei progetti facenti parte del campione riporta una bassa sostenibilità economico-finanziaria (tab. 3.15). Tuttavia, il numero di iniziative scarsamente sostenibili non si discosta molto da quelle dotate di una maggiore forza economica (46%). Tale evidenza pone in luce l'impossibilità di quantificare il livello di sostenibilità assoluta dei progetti poiché lo stesso risulta evidentemente funzione di altre variabili, quali ad esempio il tipo di innovazione prodotta.

*Tab. 3.15 Progetti di IS suddivisi per livello di sostenibilità economico-finanziaria*

<b>Livello di sostenibilità economico-finanziaria</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Sostenibilità economico-finanziaria bassa	250	54%
Sostenibilità economico-finanziaria alta	212	46%
Totale campionario dei progetti di IS	462	100%

Quest'ultima considerazione trova espressione nel fatto che tra i progetti dotati di una maggiore sostenibilità, i più numerosi risultano quelli aventi ad oggetto l'innovazione relazionale: il 50% delle iniziative sostenibili si colloca infatti nella menzionata tipologia innovativa, seguita dalle casistiche che coinvolgono entrambe le innovazioni (33%) ed infine da quelle basate sulla tecnologia (17%) (tab. 3.16).

Tab. 3.16 Progetti di IS con elevata sostenibilità suddivisi per tipo di innovazione

Tipologie di IS	SE alta	
	N. progetti	%
Innovazione relazionale	105	50%
Entrambe le innovazioni	71	33%
Innovazione tecnologica	36	17%
Totale dei progetti con SE alta	212	100%

Similmente, tra le iniziative meno sostenibili si trovano, in primis, quelle basate sull'innovazione tecnologica che rappresentano il 49% del totale, seguite da quelle che riguardano entrambe le innovazioni (27%) ed infine dall'innovazione relazionale (24%). Quest'ultima, infatti presenta il minor numero di progetti scarsamente sostenibili (tab. 3.17).

Tab. 3.17 Progetti di IS con bassa sostenibilità suddivisi per tipo di innovazione

	SE bassa	
	N. progetti	%
Innovazione tecnologica	123	49%
Entrambe le innovazioni	68	27%
Innovazione relazionale	59	24%
Totale dei progetti con SE bassa	250	100%

Probabilmente, una delle ragioni sottostanti le evidenze riportate riguarda il livello di impegno economico-finanziario necessario alla realizzazione dei progetti. L'innovazione relazionale risulta per sua natura meno impegnativa rispetto a quella tecnologica, essa può basarsi sulla condivisione di conoscenza o di dati, nonché sullo scambio di beni e servizi nell'ambito di piattaforme interattive. La tecnologia, invece, può richiedere spesso investimenti ingenti o comunque aventi un ritorno di lungo periodo. Si pensi ad esempio alle soluzioni tecnologiche che, oltre al contenuto sociale innovativo, implicano la progettazione e realizzazione di strumenti volti a far fronte alle esi-

genze di persone con handicap: apparecchi per non udenti o protesi meccaniche. Tali applicazioni richiedono interventi economici differenziati per importo e durata rispetto ad alcune casistiche di mera innovazione relazionale incentrate esclusivamente sulla condivisione di informazioni.

A conferma di quanto esposto, ovvero del fatto che l'innovazione relazionale risulta nel campione maggiormente valida anche dal punto di vista economico la tabella 3.17 pone in rilievo la percentuale di progetti che, in funzione della tipologia innovativa, riportano una forza economica più o meno elevata. Si noti come il 77% delle iniziative produttive di innovazione tecnologica sia dotato di scarsa sostenibilità economica, mentre il 64% delle innovazioni relazionali sia altamente sostenibile. Nel caso di entrambe le innovazioni i progetti risultano invece piuttosto bilanciati, tra innovazioni economicamente sostenibili e non (tab. 3.18). Ne potrebbe derivare che le innovazioni sociali basate sulla tecnologia tendono ad essere economicamente più solide quando beneficiano anche di nuove modalità relazionali tra i soggetti coinvolti.

*Tab. 3.18 Progetti di IS suddivisi per tipologia di innovazione e livello di sostenibilità (valori %)*

<b>Sostenibilità eco-fi- nanziaria</b>	<b>Innovazione rela- zionale</b>	<b>Innovazione tec- nologica</b>	<b>Entrambe le inno- vazioni</b>
SE bassa	36%	77%	49%
SE alta	64%	23%	51%
	100%	100%	100%

Infine, viene proposta una distinzione del livello di sostenibilità economica dei progetti in funzione di un'ulteriore variabile: il contesto di applicazione dell'innovazione (tab. 3.19). Le iniziative appartenenti a ciascun ambito sono state suddivise in funzione del livello di sostenibilità economica che, come precedentemente esposto, si basa sull'attitudine del progetto a produrre flussi di cassa positivi e costanti nel tempo tali da remunerare i costi sostenuti e a generare un avanzo di gestione. Nella maggior parte dei casi, tale capacità si fonda su un modello di *revenue* strutturato e dettagliato secondo le esigenze del caso. In questa sede si evidenzia nuovamente che questa analisi ha un limite importante nel fatto che è basata sulle sole informazioni e dati rese pubblicamente disponibili dai soggetti direttamente coinvolti e che tali informazioni non sono state verificate.

Il maggior numero di progetti economicamente sostenibili è ravvisabile nel contesto dell'assistenza sociale e della *sharing and pooling economy*: si

tratta nel primo caso del 29% del totale delle iniziative sostenibili, nel secondo del 25% (tab. 3.19).

Viene inoltre proposta una distribuzione dei casi, economicamente sostenibili e non, per ciascun ambito di applicazione dell'innovazione sociale. osservando la distribuzione dei progetti con alta e bassa sostenibilità economica rispetto al totale di ogni specifico ambito di applicazione.

Si noti come la maggior parte dei progetti appartenenti alla *sharing and pooling economy* e all'assistenza sociale siano dotati di sostenibilità economico-finanziaria (rispettivamente per il 59% e l'81%), mentre, nel caso dell'integrazione sociale il 74% delle iniziative appartenenti a questo contesto risulta non sostenibile (tab. 3.20).

*Tab. 3.19 Progetti di IS suddivisi per ambito di rilievo sociale rispetto ai totali distribuiti per livello di sostenibilità*

SE bassa			SE alta		
Ambito di IS	N. progetti	%	Ambito di IS	N. progetti	%
Integrazione sociale	54	2%	Assistenza sociale	62	29%
Miglioramento dell'ambiente naturale	42	7%	Sharing&Pooling	52	25%
Formazione, inserimento e sviluppo professionale	42	17%	Integrazione sociale	19	9%
Sharing&Pooling	36	14%	Miglioramento dell'ambiente naturale	18	8%
Assistenza sociale	15	6%	Formazione, inserimento e sviluppo professionale	14	7%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	14	6%	Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	14	7%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	14	6%	Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	10	5%
Mobilità sostenibile	14	6%	Turismo sostenibile	9	4%
Assistenza sanitaria	11	4%	Assistenza sanitaria	8	4%
Turismo sostenibile	8	3%	Mobilità sostenibile	6	3%
Totale dei progetti di IS	250	100%	Totale dei progetti di IS	212	100%

Tab. 3.20 Progetti di IS suddivisi per livello di sostenibilità rispetto ai totali distribuiti per ambito

Ambito di IS	SE bassa		SE alta		N. progetti per ambito
	N. progetti	%	N. progetti	%	
Sharing&Pooling	36	41%	52	59%	88
Assistenza sociale	15	19%	62	81%	77
Integrazione sociale	54	74%	19	26%	73
Miglioramento dell'ambiente naturale	42	70%	18	30%	60
Formazione, inserimento e sviluppo professionale	42	75%	14	25%	56
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	14	50%	14	50%	28
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	14	58%	10	42%	24
Mobilità sostenibile	14	70%	6	30%	20
Assistenza sanitaria	11	58%	8	42%	19
Turismo sostenibile	8	47%	9	53%	17
Totale dei progetti di IS	250	54%	212	46%	462

### 3.7 La distribuzione del campione in relazione alla rilevanza istituzionale degli attori coinvolti

Per meglio comprendere il ruolo di diversi attori nell'innovazione sociale si procede nel distinguere le iniziative in funzione della rilevanza istituzionale dei soggetti attuatori e promotori.

Nel paragrafo riguardante la metodologia è stato evidenziato come per rilevanza istituzionale dell'attuatore e dei promotori si intenda il rilievo dimensionale (nazionale o internazionale) connesso all'identità di un soggetto pubblico o privato. Anche in questo caso, il criterio è stato definito sulla base delle informazioni disponibili in rete, senza procedere ad una loro verifica diretta. Il livello di rilevanza "alto" o "basso" è stato attribuito sulla base del grado di legittimazione riconosciuto al soggetto considerato. Tipologie di soggetti con scarsa rilevanza istituzionale riguardano ad esempio le istituzioni pubbliche o le organizzazioni private di modesta entità, sia dal punto

di vista economico che a livello dimensionale come ad esempio enti comunali di ridotte dimensioni o imprese medio-piccole operanti in contesti locali. Qualora si tratti invece di un'elevata rilevanza istituzionale, l'attore rappresenta istituzioni pubbliche oppure organizzazioni private influenti e legittimate nel territorio: si tratta ad esempio degli enti pubblici statali o provinciali, nonché di imprese medio-grandi appartenenti allo scenario nazionale.

Relativamente ai promotori, si rileva come la maggior parte dei progetti del campione presenti almeno uno sponsor dotato di rilevanza istituzionale (tab. 3.21).

A tal proposito, è possibile affermare che le innovazioni sociali, per il 71%, vengono promosse da soggetti istituzionalmente rilevanti che ne legittimano la potenziale attuazione. Questo aspetto è fondamentale quale presupposto alla realizzazione di nuove iniziative, ma soprattutto all'affermarsi di rinnovati modelli organizzativi e di *business*. L'emergere di differenti *modus operandi* connessi alla nascita di diverse realtà richiede il fondamentale supporto delle istituzioni ed in generale di tutti quei soggetti i quali, essendo presenti nei contesti interessati dalle entità in questione, ne promuoverebbero l'attività.

Tab. 3.21 Progetti di IS suddivisi per livello di rilevanza istituzionale dei promotori

	N. progetti	%
Promotore con Rilevanza Istituzionale	326	71%
Promotore senza Rilevanza Istituzionale	136	29%
Totale campionario dei progetti	462	100%

Questa evidenza può essere ulteriormente approfondita qualora si analizzi la variabile innovativa.

Procedendo a distinguere per tipologia di innovazione, i progetti promossi da soggetti con rilevanza istituzionale si concentrano per lo più nella produzione di innovazione tecnologica (40%), contro il 28% delle iniziative che invece riguardano quella relazionale (tab. 3.22).

L'andamento descritto conferma quanto precedentemente esposto in merito all'attenzione del soggetto pubblico verso l'innovazione tecnologica. Infatti questi ultimi, in qualità di attori quasi sempre dotati di rilievo istituzionale, risultano particolarmente propensi alla promozione ed al finanziamento di iniziative basate sull'applicazione di nuove tecnologie a diverse necessità sociali.

Tab. 3.22 Progetti di IS aventi promotori con alta RI suddivisi per tipo di innovazione

	RI si	
	N. progetti	%
Innovazione tecnologica	132	40%
Entrambe le innovazioni	102	31%
Innovazione relazionale	92	28%
<b>Totale progetti aventi promotori con RI</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>

Più del 50% delle casistiche promosse da soggetti privi di rilevanza istituzionale riguarda invece l'innovazione relazionale (tab. 3.23), risultato della minore attitudine delle organizzazioni di rilievo alla promozione di casistiche aventi ad oggetto nuove forme di relazioni/ruoli piuttosto che di applicazioni tecnologiche. Infatti, a conferma di quanto suddetto, solo il 20% delle innovazioni tecnologiche riporta promotori con scarsa rilevanza istituzionale, sintomo del fatto che le istituzioni interpretano favorevolmente la tecnologia a sostegno dell'innovazione sociale o che ritengono di avere le possibilità, soprattutto economico-finanziarie, per supportarla.

La tabella riportata (tab. 3.24) raffigura infine la distribuzione dei progetti nei diversi ambiti di applicazione, evidenziando la rilevanza istituzionale dei promotori. Per quanto concerne i soggetti dotati di rilievo istituzionale, le innovazioni si collocano in modo piuttosto uniforme nei differenti contesti, assumendo valori compresi tra il 10% ed il 20%.

Diversamente accade per i progetti i cui promotori sono privi di rilevanza istituzionale. In questo caso, la maggior parte delle iniziative si concentra nella *sharing and pooling economy* (36%).

Tab. 3.23 Progetti di IS aventi promotori con bassa RI suddivisi per tipo di innovazione

	RI no	
	N. progetti	%
Innovazione relazionale	72	53%
Entrambe le innovazioni	37	27%
Innovazione tecnologica	27	20%
<b>Totale progetti aventi promotori senza RI</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>



Riguardo i soggetti attuatori delle iniziative è possibile affermare la netta prevalenza di realtà prive di rilievo istituzionale (87% dei casi) (tab. 3.25).

*Tab. 3.24 Progetti di IS suddivisi per ambito di rilievo sociale e rilevanza istituzionale dei promotori*

Ambito di IS	Promotore con Rilevanza Istituzionale		Ambito di IS	Promotore senza Rilevanza Istituzionale	
	Progetti	%		Progetti	%
Integrazione sociale	62	19%	Sharing&Pooling	49	36%
Assistenza sociale	59	18%	Assistenza sociale	18	13%
Formazione, inserimento e sviluppo professionale	50	15%	Miglioramento dell'ambiente naturale	13	10%
Miglioramento dell'ambiente naturale	47	14%	Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	12	9%
Sharing&Pooling	39	12%	Integrazione sociale	11	8%
Mobilità sostenibile	18	6%	Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	11	8%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	16	5%	Turismo sostenibile	8	6%
Assistenza sanitaria	13	4%	Assistenza sanitaria	6	4%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	13	4%	Formazione, inserimento e sviluppo professionale	6	4%
Turismo sostenibile	9	3%	Mobilità sostenibile	2	1%
Totale campionario dei progetti di IS	326	100%	Totale campionario dei progetti di IS	136	100%

Nel corso del presente capitolo è stato rilevato come, in ciascuna delle tipologie innovative identificate, le NPO risultino i principali attuatori dell'innovazione sociale. Si tratta di entità per lo più di piccole dimensioni, nelle quali operano un numero ridotto di individui. Ne segue che la scarsa rilevanza istituzionale degli attuatori dell'innovazione sociale deriva proprio dalla natura dei soggetti menzionati, protagonisti dello scenario italiano inerente la *social innovation*, ma, nella maggioranza dei casi, privi di una significativa struttura dimensionale ed organizzativa. Di contro, si rileva che nell'innovazione relazionale ed in entrambe le tipologie innovative sono le imprese gli attuatori immediatamente successivi alle NPO in termini di numerosità campionaria (tab. 3.12 e 3.14). Anche in questo caso, la rilevanza istituzionale delle stesse, in qualità di attuatori, risulta spesso limitata, trattandosi di soggetti di dimensioni non grandi che agiscono operanti su scala per lo più locale o al massimo regionale.

Nel proseguo vengono distinti i progetti in funzione delle tipologie innovative. Nell'ambito degli attuatori con rilevanza istituzionale assume maggior peso l'innovazione relazionale nella quale si colloca il 44% dei progetti (tab. 3.26).

Tab. 3.25 Progetti di IS suddivisi per livello di rilevanza istituzionale dell'attuatore

	N. progetti	%
Attuatore senza Rilevanza Istituzionale	403	87%
Attuatore con Rilevanza Istituzionale	59	13%
Totale campionario dei progetti	462	100%

Per quanto concerne invece gli attuatori privi di rilievo istituzionale la suddivisione dei progetti tra le diverse innovazioni risulta per lo più omogenea; si tratta infatti di valori compresi tra il 30% ed il 35% in ciascuna delle tre categorie (tab. 3.27).

La collocazione dei progetti nei vari ambiti di applicazione dell'innovazione sociale (tab. 3.28) pone in evidenza come gli attori privi di rilevanza istituzionale siano portati a realizzare iniziative connesse in prevalenza agli ambiti della *sharing and pooling economy* (20%), dell'assistenza (17%) e dell'integrazione sociale (17%). Tale andamento riflette la classifica generale nella quale i suddetti contesti risultano i più significativi in termini di numerosità di iniziative sociali realizzate.

Tab. 3.26 Progetti di IS aventi attori con elevata RI suddivisi per tipo di innovazione

	<b>Elevata Rilevanza istituzionale</b>	
	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Innovazione relazionale	26	44%
Entrambe le innovazioni	17	29%
Innovazione tecnologica	16	27%
<b>Totale progetti aventi attuatore con RI</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Tab. 3.27 Progetti di IS aventi attori con bassa RI suddivisi per tipo di innovazione

	<b>Bassa rilevanza istituzionale</b>	
	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Innovazione tecnologica	143	35%
Innovazione relazionale	138	34%
Entrambe le innovazioni	122	30%
<b>Totale progetti aventi attuatore senza RI</b>	<b>403</b>	<b>100%</b>

La tendenza degli attori con rilevanza istituzionale risulta pressoché la stessa, in quanto i progetti di *sharing and pooling economy* e di assistenza sociale occupano rispettivamente la seconda e terza posizione rappresentando circa il 15% ed il 14% del suddetto totale. Tuttavia, al primo posto si collocano le casistiche inerenti la formazione: il 32% dei progetti realizzati da attori dotati di rilevanza istituzionale riguarda questa categoria (tab. 3.28).

Una plausibile conclusione di ciò consiste nel fatto che gli attori con rilevanza istituzionale impegnano le proprie risorse in progetti particolarmente strutturati, alla base dei quali vi sono programmi di inserimento professionale, nonché interventi strategici, ben definiti.

È interessante verificare la potenziale relazione tra sostenibilità economica delle iniziative e rilevanza istituzionale di promotori e attori.

Nella seguente rappresentazione (tab. 3.29) i dati inerenti le variabili citate sono stati collocati in una matrice. I progetti dotati di promotori/attori con e senza rilievo istituzionale vengono posti a sistema con le iniziative economicamente sostenibili e non, evidenziando il numero di casi in prossimità di ciascun incrocio delle caratteristiche indicate.

Tab. 3.28 Progetti di IS suddivisi per ambito di rilievo sociale e rilevanza istituzionale dell'attuatore

Ambito di IS	Attuatore senza RI		Ambito di IS	Attuatore con RI	
	Progetti	%		Progetti	%
Sharing&Pooling	79	20%	Formazione, inserimento e sviluppo professionale	19	32%
Assistenza sociale	69	17%	Sharing&Pooling	9	15%
Integrazione sociale	67	17%	Assistenza sociale	8	14%
Miglioramento dell'ambiente naturale	53	13%	Miglioramento dell'ambiente naturale	7	12%
Formazione, inserimento e sviluppo professionale	37	9%	Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	6	10%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	23	6%	Integrazione sociale	6	10%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	22	5%	Mobilità sostenibile	3	5%
Assistenza sanitaria	19	5%	Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	1	2%
Mobilità sostenibile	17	4%	Assistenza sanitaria	0	0%
Turismo sostenibile	17	4%	Turismo sostenibile	0	0%
Totale campionario dei progetti di IS	403	100%	Totale campionario dei progetti di IS	59	100%

Laddove vi è una bassa sostenibilità economica dell'innovazione sociale si riscontra al contempo una elevata rilevanza istituzionale dei promotori: 198 progetti su 462 (43% del campione) si collocano in questa posizione (tab. 3.29). Tale evidenza suggerisce il sussistere di una plausibile relazione secondo la quale, nel caso di progetti promossi da realtà istituzionalmente riconosciute, la forza economica tende ad essere meno rilevante. Tuttavia, il maggior numero di progetti ad elevata sostenibilità economica presenta anche promotori dotati di rilevanza istituzionale: 128 iniziative su 462, il 28% del totale, possiedono al contempo forza economica e promotori di rilievo (tab. 3.29). In questo caso, una possibile spiegazione, alternativa alla precedente, riguarderebbe la circostanza secondo la quale i progetti innovativi avviati grazie alla

presenza di promotori con rilevanza istituzionale diverrebbero più facilmente sostenibili data la propensione dei casi ad attrarre donazioni e finanziamenti ad hoc di vario genere.

*Tab. 3.29 Numero di progetti di IS suddivisi per livello di sostenibilità economica e per rilevanza istituzionale dei promotori*

		Sostenibilità economica		
		Bassa	Alta	Tot. Progetti
Rilevanza istituzionale Promotori	Bassa	52	84	136
	Alta	198	128	326
	Tot. Progetti	250	12	462

In quest'ultima illustrazione, nella quale vengono seguiti i medesimi criteri descritti nella precedente tabella, viene raffigurata la distribuzione delle innovazioni sociali in funzione della sostenibilità e del rilievo istituzionale dell'attuatore (tab. 3.30). In entrambi i livelli di forza economico-finanziaria il maggior numero dei progetti riguarda attuatori privi di rilevanza istituzionale: nel caso di bassa sostenibilità 229 progetti su un totale di 462 (50%), mentre per l'alta sostenibilità 174 progetti su 462 (ovvero il 38%) vengono realizzati da soggetti istituzionalmente poco rilevanti. I dati riportati mostrano come in questa circostanza sia di fatto complicato evidenziare potenziali legami tra le due variabili coinvolte.

*Tab. 3.30 Numero di progetti di IS suddivisi per livello di sostenibilità economica e per rilevanza istituzionale dell'attuatore*

		Sostenibilità economica		
		<b>Bassa</b>	<b>Alta</b>	<b>Tot. Progetti</b>
Rilevanza Istituzionale Attuatori	Bassa	229	174	403
	Alta	21	38	59
	Tot.Progetti	250	212	462

### 3.8 Conclusioni

Le caratteristiche del campione disponibile evidenziate nell'analisi illustrata permette di confermare i costrutti teorici inizialmente definiti.

Nel campione considerato, l'innovazione sociale si manifesta maggiormente, quali la *sharing and pooling economy*, l'assistenza e l'integrazione sociale; anche gli altri campi di applicazione mostrano, tuttavia, una significativa rappresentatività. Anche la distribuzione del campione in funzione del tipo di innovazione (relazionale, tecnologica, entrambe) è piuttosto omogenea: l'innovazione relazionale risulta leggermente superiore a quella tecnologica con 164 casi rispetto ai 159 della seconda. Tali evidenze confermano che la *social innovation* è un fenomeno molto eterogeneo, dal punto di vista sia degli ambiti ove si manifesta che delle modalità.

Le organizzazioni non profit emergono chiaramente come protagoniste dell'innovazione sociale, sia come attuatore che promotore delle iniziative.

Imprese ed attori pubblici variano, invece, in funzione dell'innovazione: mentre le imprese rappresentano attuatori con elevato peso numerico nel contesto relazionale (dopo le NPO), gli attori pubblici costituiscono (in seconda posizione alle NPO) i principali promotori dell'innovazione sociale basata su nuove tecnologie.

L'analisi del campione ha anche evidenziato come l'innovazione sociale tende ad essere maggiormente sostenibile dal punto di vista economico quando è basata sull'innovazione delle relazioni, mentre lo è meno quando è centrata sulla tecnologia. La maggiore debolezza di questa seconda fattispecie è probabilmente spiegata dal fatto che la netta prevalenza degli attuatori sono soggetti con poche capacità di realizzare gli investimenti richiesti per una adeguata valorizzazione delle stesse tecnologie.

Inoltre, dal punto di vista del ruolo assunto dagli attori dell'innovazione sociale, i promotori sono in maggioranza dotati di elevata rilevanza istituzionale. Di contro, gli attuatori delle iniziative sono nella quasi totalità soggetti istituzionalmente privi di rilevanza.

Infine, emerge una potenziale relazione proprio tra il livello di rilevanza istituzionale dei promotori e la sostenibilità economica delle iniziative quale ulteriore interessante tematica oggetto di studio.

Al fine di esplorare, almeno in parte, tali concetti, si è proceduto all'individuazione di un numero ristretto di casistiche nelle quali è emersa la presenza di più complesse dinamiche attuative. Infatti, mediante l'indagine condotta sull'intero campione non è stato possibile riscontrare il livello di impatto strutturale prodotto dalle iniziative essendo in questo caso necessarie maggiori informazioni rispetto a quelle pubblicamente disponibili. Nel successivo capitolo verrà analizzato, nello specifico, un campione di 56 progetti

i cui attuatori sono stati intervistati mediante l'uso di questionari. Il confronto diretto con le iniziative ed il grado di dettaglio delle rilevazioni effettuate hanno consentito l'esplorazione del potenziale legame tra il suddetto impatto strutturale (dato dalla diffusione, intensità e durata dei progetti) e la tipologia di innovazione, relazionale, tecnologica ed entrambe. Verrà inoltre approfondita l'interazione tra impatto e forza economica descrivendo la natura del legame riscontrato nelle casistiche intervistate.

## *4. I modelli d'innovazione sociale nell'esperienza italiana*

*di Eleonora Fracassi, Benedetta Cirilli e Lucrezia Speroni*

### **4.1 Introduzione**

Obiettivo del presente capitolo è quello di porre l'attenzione sulla definizione di innovazione sociale, identificandone le caratteristiche salienti. A tal proposito viene illustrata una concreta applicazione del modello concettuale teorizzato nel secondo capitolo mediante la quale risulta possibile definire il contesto in cui si manifestano le iniziative sociali innovative nonché le componenti che ne permettono la realizzazione. Il punto di partenza è dato da una più ampia disamina degli elementi che, in via generale, caratterizzano l'innovazione sociale, pertanto, il soddisfacimento di un bisogno sociale e la componente innovativa (relazionale, tecnologica o entrambe). Successivamente, si giunge all'analisi di criteri maggiormente stringenti, i quali consentono di osservare il fenomeno oggetto di studio attribuendogli una più puntuale definizione. Quest'ultima si basa su casistiche orientate al soddisfacimento di un'esigenza sociale in modo innovativo, produttive di un sostanziale impatto strutturale e potenzialmente sostenibili dal punto di vista economico-finanziario. L'iter seguito diviene strumentale a ricomprendere tutte le componenti attinenti alla forma più completa di progetto socialmente innovativo attraverso l'analisi di diversi livelli di innovazione sociale; il presente studio viene condotto esaminando un campione di soggetti intervistati il quale consente di porre in luce le caratteristiche chiave della suddetta definizione concettuale.

Obiettivo di tale capitolo è anche quello di evidenziare, in modo maggiormente appropriato, le dinamiche esistenti tra diverse variabili: si tratta della relazione tra differenti tipologie di innovazione (relazionale e tecnologica), e l'impatto strutturale generato dalle casistiche rilevate, nonché del legame tra quest'ultimo e la forza economica, o sostenibilità, di un progetto.



## 4.2 Descrizione dell'approccio metodologico e dei criteri di classificazione adottati

L'approfondimento delle tematiche proposte si fonda su un campione composto da 56 casi di innovazione sociale i cui principali attori sono stati intervistati mediante l'utilizzo di questionari. Dal punto di vista metodologico, il suddetto insieme rappresenta una derivazione del database complessivo formato da 462 progetti sociali innovativi<sup>1</sup>. Infatti, al fine di effettuare interviste dettagliate, si è proceduto a contattare via e-mail i referenti di ciascun caso. Il risultato del processo consiste nella definizione di 56 iniziative coincidenti con progetti di innovazione sociale il cui principale attuttore ha accettato di essere intervistato. Le interviste si basano su un questionario e sono state condotte sia telefonicamente che, ove possibile, personalmente. I questionari pongono in evidenza ulteriori caratteristiche della definizione generale di Innovazione Sociale, le quali consentono un'appropriata raffigurazione del modello concettuale proposto. Elementi quali l'impatto strutturale generato dal progetto risultano infatti percepibili esclusivamente mediante una più accurata conoscenza del caso perseguibile attraverso un contatto diretto con gli attori.

Le caratteristiche chiave condivise da tutte le casistiche appartenenti al campione, e che coincidono con quelle dell'insieme generale, sono rappresentate dal **“Soddisfacimento di un bisogno collettivo”** e dall'**“Innovazione”**, intesa quest'ultima sia come attinente le relazioni ed i ruoli degli attori, sia come riguardante la tecnologia, perciò beni/servizi e processi (decisionali ed organizzativi). Tali componenti costituiscono infatti la condizione necessaria, ma non sufficiente, affinché si possa parlare di innovazione sociale, la quale, in assenza delle suddette prerogative, non potrebbe aver luogo.

A seguito dell'identificazione del campione sono stati definiti i successivi criteri di selezione che hanno consentito l'inserimento dei progetti sociali innovativi nel modello teorico di riferimento rappresentativo della definizione, più e meno ampia, di innovazione sociale. Nello specifico, a ciascun progetto è stato attribuito un certo livello di **Impatto strutturale** e di **Sostenibilità economico-finanziaria** (o forza economica). Infatti mentre tutti i progetti soddisfano un bisogno sociale e producono innovazione, seppur con diverse modalità, è possibile identificare anche casi privi di elevato impatto strutturale. Allo stesso modo, le situazioni nelle quali l'elemento innovativo

<sup>1</sup> Per la metodologia di costruzione del campione ed identificazione dei 462 casi appartenenti al database generale si rimanda alla descrizione proposta nel capitolo 3 del presente studio.

e quello strutturale coesistono (casistiche ad elevato impatto) possono risultare, in modo più o meno accentuato, sostenibili dal punto di vista economico-finanziario.

Quest'ultima conclusione deriva in gran parte dal legame intrinseco esistente tra impatto strutturale e sostenibilità economico-finanziaria: infatti, solo i progetti innovativi dotati di una maggiore forza economica possono generare effetti consolidati in termini di intensità, diffusione o durata, divenendo sostenibili nel medio lungo-periodo e dunque in grado di produrre valore. Allo stesso modo, iniziative che risultano carenti dal punto di vista dell'impatto strutturale difficilmente potranno rappresentare casistiche economicamente e finanziariamente solide nel tempo.

L'innovazione sociale, nella sua accezione più completa, viene raggiunta quando le casistiche selezionate, che in quanto tali soddisfano un bisogno collettivo e rappresentano soluzioni innovative, possiedono un impatto strutturale e risultano sostenibili nel medio-lungo periodo. Pertanto, l'iter illustrato nel prosieguo della trattazione è composto da vari stadi di selezione dei progetti i quali determinano l'emergere del sistema di attori e di condizioni dell'innovazione sociale rispondenti al modello teorico di riferimento (fig. 4.1).

Relativamente ai criteri di identificazione di ciascuna componente dell'Innovazione Sociale, vengono di seguito esposti i principi osservati nella classificazione dei progetti.

#### *4.2.1 Soddisfazione di un bisogno collettivo*

Questo primo criterio riflette la presenza di un legame tra il progetto considerato ed una specifica esigenza propria di un contesto sociale inteso, quest'ultimo, come gruppo di individui (comunità), territorio o settore<sup>2</sup>. Ad esempio, i progetti che nel campione riguardano il lavoro dei detenuti in carcere o che si occupano di migliorare le condizioni di vita degli immigrati o dei disabili implicano l'esistenza di una relazione tra l'iniziativa ed uno specifico bisogno sociale.

#### *4.2.2 Criterio dell'Innovazione*

L'innovatività di un progetto sociale può riguardare un duplice aspetto: innovazione tecnologica ed innovazione delle relazioni e/o dei ruoli degli attori coinvolti. Tale ultima forma di innovazione si configura quando mediante il progetto si istaurano nuove relazioni. Le modalità attraverso le quali

<sup>2</sup> Per una più ampia disamina del criterio si rimanda alla spiegazione fornita nel capitolo 3 della trattazione.

tali combinazioni possono avvenire risultano diverse. In un primo caso, si tratta di relazioni intrattenute tra soggetti che, precedentemente l'iniziativa, non attuavano forme di comunicazione. Si pensi alle iniziative frutto dell'interazione tra pubblico e privato: ad esempio in determinati contesti di assistenza sanitaria (ad anziani o ad individui svantaggiati), gli enti pubblici locali si trovano a cooperare con imprese e professionisti instaurando nuove forme di collaborazione. In un secondo caso, si parla di nuove relazioni in quanto basate su ruoli diversi rispetto a quelli tradizionalmente assunti dagli attori. Un esempio di ciò, nell'ambito del campione, viene fornito dalle esperienze di *crowdfunding*, nelle quali la comunità assume il ruolo di finanziatore di un'iniziativa poiché ne condivide *vision* e *mission*. In ulteriori circostanze l'innovazione relazionale può rappresentare il risultato del progetto.

Innovazione tecnologica<sup>3</sup>. Nel caso essa coinvolga prodotti o servizi si tratta, ad esempio, di applicazioni aventi scopo sociale come il *carsharing*, le tecnologie per il miglioramento delle condizioni di vita di soggetti con *handicap* etc... Mentre, qualora l'innovazione tecnologica coinvolga i processi organizzativi o decisionali, essa è spesso ravvisabile nelle organizzazioni: si pensi al caso di realtà aziendali che scelgono di adottare differenti approcci per intervenire sulle routine organizzative. Ad esempio, nel campione considerato, vi sono progetti che concepiscono l'arte quale strumento di comunicazione e formazione nelle imprese, soprattutto per quanto concerne la gestione delle risorse umane.

La successiva fase di selezione dei progetti di innovazione sociale si basa sulla determinazione del grado di impatto generato da ciascuna iniziativa. Tale requisito è stato rilevato mediante l'analisi delle interviste effettuate, le quali, attraverso i questionari, hanno consentito l'individuazione delle informazioni necessarie al riconoscimento di un livello più o meno elevato di impatto strutturale descritto in funzione di tre indicatori: intensità, diffusione e durata.

#### 4.2.3 *L'Impatto strutturale*

I progetti dotati di elevato impatto strutturale sono stati selezionati come tali poiché in essi è stata riscontrata la presenza di uno o più dei seguenti parametri; nelle iniziative prive di impatto, invece, si rileva l'assenza di ciascuna delle componenti:

**L'Intensità:** consiste nel miglioramento dell'esigenza sociale affrontata rispetto alle situazioni preesistenti. Ciò implica che un progetto di innova-

<sup>3</sup> Anche nel caso dell'innovazione tecnologica, maggiori approfondimenti vengono forniti nel capitolo 3 del presente rapporto.

zione sociale possieda elevato impatto strutturale qualora i suoi effetti determinino il soddisfacimento permanente di un'esigenza sociale riferita al miglioramento delle condizioni di contesto in cui essa emerge, sia esso un territorio o un gruppo di individui: ad esempio, l'introduzione di un apparecchio che consente la comunicazione telefonica tra i non udenti risolve definitivamente la necessità di un insieme di soggetti, migliorando la situazione degli utilizzatori rispetto a quella preesistente.

**La Diffusione (o scalabilità) dell'iniziativa:** si riferisce genericamente al numero di soggetti coinvolti nei benefici generati. In tal senso, la maggior parte della letteratura, con il termine scalabilità, si riferisce a "*the organization's efforts to replicate and disseminate its programs, products, ideas, or innovative approaches*" (Dees, Anderson, e Wei-Skillern, 2004; Mulgan *et al.*, 2007; Wei-Skillern e Anderson, 2003). Tale definizione riguarda, infatti, la capacità di un'organizzazione di coinvolgere il maggior numero di individui avendo la capacità di intervenire, ad esempio, su vaste aree geografiche. Questo implica la possibilità di impiegare questo termine nelle situazioni in cui un'organizzazione miri a raggiungere chiunque possa trarre beneficio dall'innovazione sociale proposta, oppure, nelle circostanze nelle quali l'organizzazione stessa sia in grado di indirizzare le linee guida istituzionali atte a risolvere all'origine il problema sociale (Westley *et al.*, 2014).

Pertanto, un elevato impatto strutturale può derivare dalla capacità del progetto di soddisfare un'ampia porzione di domanda divenendo scalabile in differenti comunità in modo da raggiungere molti individui. Si consideri, ad esempio, un progetto la cui organizzazione possiede diverse sedi in molti paesi. Essa adotta, in ciascun contesto, il medesimo *business model* proponendo un'offerta di innovazione sociale valida per l'intera collettività indipendentemente dalla provenienza geografica o dal tipo di contesto culturale di riferimento.

**La Durata:** si tratta di un ulteriore indicatore di impatto strutturale riguardante l'arco temporale (solitamente di medio/lungo periodo) in cui si manifestano gli effetti del cambiamento generato dal progetto. Le innovazioni sociali dotate di elevato impatto strutturale potrebbero rappresentare progetti caratterizzati da minore intensità o scalabilità, tuttavia produttivi di effetti duraturi e permanenti nel tempo. Considerando un orizzonte temporale di medio-lungo termine, coincidente con il periodo 5-10 anni, sono stati classificati progetti ad elevato impatto strutturale tutte quelle iniziative le quali, pur non rientrando nell'ambito di applicazione dei primi due parametri, hanno prodotto effetti duraturi e pertanto orientati al soddisfacimento di un'esigenza collettiva in modo strutturale. Nell'ambito di rilievo sociale connesso alla cultura e valorizzazione dei beni culturali, si pensi ad un evento

artistico nato nel 2005, il quale, essendo giunto all'undicesima edizione, promuove artisti ed iniziative inedite rappresentando una vetrina per giovani creativi emergenti. Si tratta di un caso di considerevole rilievo sociale proprio grazie alla costanza con la quale la manifestazione si protrae nel tempo generando significativi ed innovativi effetti dal punto di vista sociale.

L'ultima fase riguarda l'identificazione di tutti quei progetti innovativi, dotati di elevato impatto strutturale, risultanti più o meno sostenibili dal punto di vista economico-finanziario.

Nell'ambito del processo di selezione sono stati considerati, ai fini delle valutazioni di sostenibilità, esclusivamente progetti dotati di un elevato impatto strutturale. Come precedentemente esposto, l'impatto strutturale risulta fortemente correlato alla forza economica rappresentando condizione necessaria, ma non sufficiente al determinarsi di una elevata sostenibilità. L'assunzione si fonda sul fatto che le iniziative, pur avendo un elevato impatto, spesso non risultano di fatto sostenibili a causa della mancanza di fondi: si tratta ad esempio di innovazioni tecnologiche rilevanti dal punto di vista sociale ma con bassa forza economica date le ridotte dimensioni finanziarie del progetto (consistenza limitata delle risorse private). Secondo Yunus M. (2007) il *business* sociale rappresenta sia una soluzione ad un problema sociale che un'attività finanziariamente ed economicamente sostenibile. Pertanto, poiché l'obiettivo finale consiste nell'individuare progetti di innovazione sociale in senso stretto, delineandone le prerogative, esclusivamente le iniziative ad elevato impatto strutturale possono, congiuntamente ad una elevata forza economica, ambire alla definizione di innovazioni sociali vere e proprie. Tale ultimo criterio della forza economica viene misurato considerando le seguenti prerogative.

#### 4.2.4 *La forza economica del progetto*

La sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa implica la necessità di possedere un modello innovativo economicamente fattibile. Nell'ambito dell'indagine e del processo di classificazione, i progetti sono stati definiti sostenibili o meno in funzione della potenzialità ed attitudine in tal senso mostrate. Un alto livello di sostenibilità si riscontra nelle casistiche nell'ambito delle quali emerge la possibilità concreta di monetizzare prodotti e/o servizi offerti, indipendentemente dalla presenza di "utili" in senso stretto. Inoltre, rappresentano realtà ad elevata sostenibilità, le iniziative che, nonostante non possiedano *revenue model* particolarmente strutturati, mostrano entrate sostenibili in quanto costanti e durature<sup>4</sup>: si tratta ad esempio di alcuni

<sup>4</sup> Per ulteriori specifiche si rimanda alla descrizione del concetto di sostenibilità fornita nel capitolo 3.

progetti del campione realizzati da soggetti pubblici i quali raggiungono la sostenibilità grazie alla continuità con la quale vengono erogate le risorse atte a finanziarli.

### 4.3 La raffigurazione dei progetti nell'ambito del modello concettuale

Successivamente all'individuazione dei criteri di classificazione dei progetti intervistati si procede alla rappresentazione del modello concettuale secondo la definizione di innovazione sociale in senso stretto. Di seguito, viene riportata la descrizione di ciascuna delle fasi enunciate ponendo in rilievo, in primis, la distribuzione del campione per ambito sociale e tipologia innovativa, e, successivamente, il processo di selezione delle iniziative con elevato impatto strutturale e di quelle sostenibili economicamente e finanziariamente.

Nell'ottica di identificare le differenti tipologie di bisogni sociali, nella tabella di seguito riportata i 56 progetti intervistati vengono rappresentati in base alla manifestazione di appartenenza<sup>5</sup>.

*Tab. 4.1 Suddivisione dei progetti di IS in funzione degli ambiti di rilievo sociale di appartenenza*

<b>Ambiti di IS</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Sharing & pooling	17	30%
Assistenza sociale	10	18%
Formazione e inserimento professionale	10	18%
Riqualificazione urbana e Rivitalizzazione comunità periferiche in aree urbane/extraurbane	6	11%
Integrazione sociale	4	7%
Miglioramento dell'ambiente naturale	3	5%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	3	5%
Assistenza sanitaria	1	2%
Mobilità sostenibile	1	2%
Turismo sostenibile	1	2%
Campione dei progetti intervistati	56	100%

<sup>5</sup> L'illustrazione di ciascun ambito di rilievo sociale viene riportata nel precedente capitolo 3 in sede di descrizione dei criteri di formazione del database.

Si noti come la maggior parte del campione (tab. 4.1) riguardi progetti di *sharing economy*<sup>6</sup> (30%), ambito di interesse particolarmente fertile per i progetti di innovazione sociale confermato come tale dalla rappresentazione del campione complessivo, composto da 462 progetti, nel quale il 19% degli stessi, ovvero la maggioranza, appartiene a questo contesto. Si tratta infatti di tutte quelle piattaforme di beni e servizi, nonché di gestione dati e *crowdfunding*, che, avendo costi di realizzazione contenuti ed impatto strutturale potenzialmente elevato, risultano facilmente attuabili.

All'interno della categoria descritta si rileva il seguente andamento dal quale si evince che il 35% dei progetti riguardano proprio la condivisione di servizi su piattaforme interattive (tab. 4.2), al pari, anche in questo caso dell'andamento del campione complessivo (si veda il capitolo 3).

Tab. 4.2 *Suddivisione dei progetti di sharing and pooling economy in funzione dei sotto-ambiti di rilievo sociale di appartenenza*

<b>Sharing &amp; pooling e condivisione della conoscenza</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Piattaforme per la condivisione di servizi	6	35%
Trasferimento di competenze e gestione dati	4	24%
Crowdfunding e Microcredito	3	18%
Piattaforme per la condivisione/scambio di beni	2	12%
Altro	2	12%
<b>Totale</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Le iniziative di *sharing economy* più numerose si basano, tra gli intervistati, per lo più su piattaforme volte ad offrire servizi precedentemente erogati con diverse modalità. È il caso di progetti inerenti le esigenze dei cittadini di una comunità che, rese note nell'ambito di uno spazio interattivo, consentono di essere condivise e quindi soddisfatte: ad esempio, si tratta del bisogno delle famiglie di ricevere servizi di *babysitting*, piuttosto che di render note, sulla piattaforma differenti tipologie di offerta, nonché domanda, di lavoro.

Assistenza sociale e formazione si collocano invece al secondo e terzo posto, rappresentando il 18% dei casi intervistati. Nel primo caso si riscontra

<sup>6</sup> Per la definizione di *sharing economy* e degli altri ambiti coinvolti si rimanda a quanto riportato in sede di descrizione del database complessivo.

la quasi totalità dei progetti finalizzati ad assistere persone svantaggiate (90%) (tab. 4.3), mentre, nel secondo caso 9 progetti su 10 riguardano la formazione in ambiti diversi dalle organizzazioni (tab. 4.4). Relativamente all'assistenza sociale, la maggior parte degli attori intervistati si mostra molto sensibile alla tematica del supporto a figure svantaggiate mediante l'erogazione di servizi assistenziali data la necessità, evidentemente percepita, di intervenire con mezzi aggiuntivi rispetto a quelli socialmente garantiti.

*Tab. 4.3 Suddivisione dei progetti di assistenza sociale in funzione dei sotto-ambiti di rilievo sociale di appartenenza*

<b>Assistenza sociale</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Assistenza a persone in posizione di svantaggio	9	90%
Assistenza agli anziani	1	10%
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Tab. 4.4 Suddivisione dei progetti di formazione in funzione dei sotto-ambiti di rilievo sociale di appartenenza*

<b>Formazione, sviluppo ed inserimento professionale</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
In ambiti diversi dalle organizzazioni	9	90%
Interna alle organizzazioni	1	10%
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Tab. 4.5 Progetti di IS suddivisi in base al tipo di innovazione*

<b>Tipologia innovativa</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Entrambe le innovazioni	40	71%
Innovazione tecnologica	15	27%
Innovazione relazionale	1	2%
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



Infine, la tabella 4.5 mostra come solo il 2% concerne rispettivamente progetti di assistenza sanitaria, mobilità sostenibile e turismo sostenibile. Nei primi due ambiti (assistenza sanitaria e mobilità sostenibile) infatti, si verifica spesso che il soggetto pubblico abbia un ruolo dominante, pertanto, risulta difficile che nuove iniziative sociali possano emergere rispetto a quelle esistenti. Si pensi al contesto sanitario nel quale le articolate procedure rappresentano in alcune circostanze veri e propri ostacoli al sorgere di soluzioni innovative.

A seguito della descrizione delle differenti tipologie di bisogni sociali, i progetti intervistati vengono suddivisi in funzione del tipo di manifestazione innovativa prodotta.

Ben il 71% dei progetti riguarda casistiche produttive di entrambe le tipologie di innovazione (tab. 4.5). Tale conclusione risulta coerente con la concezione diffusa che l'innovazione sociale, per sua natura, coinvolga inevitabilmente componenti relazionali, nella maggior parte dei casi, abbinate ad altre tipologie innovative (tecnologiche). Infatti, nel campione oggetto di studio, l'innovazione intesa come manifestazione univoca si rivela solo nel 2% delle casistiche, per quanto riguarda la categoria relazionale, mentre nel 27% per quanto concerne quella tecnologica.

A questo punto, avendo identificato la rispondenza del campione al criterio di soddisfacimento di un bisogno collettivo, nonché a quello relativo al tipo di innovazione, l'ulteriore dimensione, analizzata ai fini di pervenire ad una definizione più stringente di innovazione sociale, è l'impatto strutturale. A tal proposito, i progetti dotati di elevato impatto strutturale ed idonei a rappresentare l'innovazione sociale in senso stretto, vengono interpretati secondo più prospettive:

- Le categorie nelle quali influiscono le iniziative dotate di impatto strutturale;
- Il tipo di soggetto che realizza le iniziative con impatto strutturale: si intende il *main actor*, ovvero l'attore che ricopre il ruolo di "Attuatore" effettivo del progetto. Le categorie di appartenenze in tal senso possono essere (al pari del campione complessivo composto da 462 osservazioni): le imprese (private e sociali), le *no-profit organizations* (associazioni, fondazioni, cooperative sociali, enti non commerciali), gli attori pubblici (enti locali, nazionali, statali) e la comunità (persone fisiche).
- Le categorie innovative (relazionale, tecnologica, entrambe) nelle quali si concentrano le manifestazioni produttive di impatto strutturale.

Si noti che il 61% delle casistiche presenta un elevato impatto strutturale (tab. 4.6) rilevando, nel campione, la tendenziale attitudine dell'innovazione sociale a manifestarsi in modo rilevante ovvero mediante la creazione di valore per il contesto di riferimento.

Tab. 4.6 Progetti di IS suddivisi per livello di impatto strutturale

<b>Impatto strutturale</b>	<b>N. progetti del campione intervistato</b>	<b>%</b>
Alto impatto strutturale	34	61%
Basso impatto strutturale	22	39%
Totale	56	100%

La tabella 4.7 evidenzia come tale propensione si suddivida nei vari ambiti. Tra i progetti produttivi di un consistente impatto il maggior numero (26%) opera nel contesto della formazione. Tra gli intervistati il suddetto ambito coinvolge diversi contesti: vi sono casistiche basate sulla formazione interna alle organizzazioni, mirata ad introdurre modelli alternativi di gestione delle risorse umane; per quanto concerne l’inserimento, si tratta spesso di casi il cui obiettivo consiste nel coinvolgimento di alcune categorie sociali in specifici contesti lavorativi, come i disabili o i detenuti. In altri esempi la formazione è inerente realtà aziendali che pongono l’innovazione sociale alla base del proprio approccio orientato alla consulenza strategica.

Tab. 4.7 Progetti di IS con impatto strutturale suddivisi per ambito di appartenenza

<b>Ambito di IS</b>	<b>Progetti con Impatto Strutturale</b>	
	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Formazione e inserimento professionale	9	26%
Sharing&pooling	7	21%
Assistenza sociale	7	21%
Integrazione sociale	4	12%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	3	9%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	2	6%
Mobilità sostenibile	1	3%
Turismo sostenibile	1	3%
Miglioramento dell’ambiente naturale	0	0%
Assistenza sanitaria	0	0%
Totale	34	100%

Relativamente alla dimensione degli attori (tab. 4.8), si evidenzia come il maggior numero di progetti con impatto strutturale viene realizzato dalle imprese (53%) e, in seconda posizione, alle NPO (38%). L'andamento è plausibilmente riconducibile alla natura stessa degli attuatori certamente dotati di differente attitudine verso la realizzazione di iniziative produttive di valore per un determinato contesto. Le NPO che nel campione manifestano un maggiore impatto strutturale (38%) riguardano per lo più cooperative sociali particolarmente note e supportate nel contesto di riferimento, come ad esempio entità finalizzate alla riqualificazione di alcune aree urbane o realtà che valorizzano le tradizioni locali.

Le organizzazioni no profit dotate di una scarsa attitudine a produrre valore in modo strutturato sono invece relative ad associazioni e fondazioni spesso costituite in occasione di un singolo progetto e pertanto incapaci di garantire continuità e solidità allo stesso.

*Tab. 4.8 Progetti di IS con impatto strutturale suddivisi per tipologia di attuttore*

Tipologia di attuttore	Progetti con Impatto Strutturale	
	N. progetti	%
Imprese	18	53%
NPO	13	38%
Attore pubblico	2	6%
Comunità	1	3%
Totale	34	100%

Nel campione, la maggior parte dei progetti dotati di impatto strutturale realizza entrambe le tipologie di innovazione, sia relazionale che tecnologica (74%) (tab. 4.9); sono infatti le iniziative più complete quelle che mostrano evidente propensione alla creazione di valore per un contesto sociale di riferimento.

Tale dato consente di affermare che l'Innovazione sociale avente reale impatto strutturale risiede nei progetti i quali combinano non solo la dimensione tecnologica ma anche quella relazionale aderendo ad una forma più ampia di innovazione quale manifestazione diretta della complessità che per natura appartiene a queste casistiche. Per quanto concerne l'ambito di intervento di tali iniziative, si rileva che 6 progetti sui 25 (il 24%) dotati di un

elevato impatto strutturale, nonché riguardanti entrambe le innovazioni, operano nel contesto dell'assistenza sociale e della formazione professionale, mentre il 20% nella *sharing economy* (tab. 4.10). I tre ambiti trovano conferma nella classifica proposta nella precedente tabella 4.1 la quale evidenzia la posizione di primato occupata dalle predette categorie.

Tab. 4.9 Progetti di IS suddivisi per livello di impatto strutturale e categorie di innovazione

<b>Progetti con Impatto strutturale</b>		
Tipo di innovazione	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Entrambe le innovazioni	25	74%
Innovazione tecnologica	9	26%
Innovazione relazionale	0	0%
<b>Totale</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Tab. 4.10 Progetti di IS con alto impatto che riguardano entrambe le innovazioni suddivisi per ambito

<b>Ambito di IS</b>	<b>N. progetti con alto impatto strutturale che riguardano entrambe le innovazioni</b>	<b>%</b>
Assistenza sociale	6	24%
Formazione e inserimento professionale	6	24%
Sharing&pooling	5	20%
Riqualficazione urbana e Rivitalizzazione comunità periferiche	3	12%
Integrazione sociale	3	12%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	2	8%
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Secondo il modello illustrato, non tutte le innovazioni di considerevole rilievo sociale sono di fatto sostenibili dal punto di vista economico-finanziario. Tuttavia, tra i 34 progetti dotati di elevato impatto strutturale ben il 92% delle casistiche presenta elevata forza economica (tab. 4.11).

Tab. 4.11 Progetti di IS suddivisi per livello di forza economica

<b>Sostenibilità</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Alta sostenibilità	31	92%
Bassa sostenibilità	3	8%
Totale	34	100%

Per giungere ad una definizione sempre più puntuale di innovazione sociale occorre, infatti, analizzare il legame esistente tra impatto strutturale e grado di forza economica: la tabella successiva mostra i progetti strutturalmente capaci di produrre valore e al contempo sostenibili suddivisi per ambito di appartenenza.

La formazione, contesto nel quale si manifesta il maggior numero di innovazioni con impatto strutturale rappresenta, allo stesso modo, la categoria sociale nella quale risulta la maggioranza dei casi sostenibili (23%) al pari, tuttavia, di *sharing economy* e assistenza sociale (tab. 4.12).

Similmente ai progetti con elevato impatto strutturale, anche le iniziative sostenibili sono per lo più il frutto dell'operato delle imprese le quali rappresentano il 62% dei soggetti attuatori seguiti dalle NPO con il 32% (tab. 4.13).

Quale diretta conseguenza dell'elevato impatto strutturale, la forza economica nei progetti mantiene tendenzialmente lo stesso andamento. Tra le iniziative sostenibili, ovvero il 92% di quelle dotate di una strutturale capacità di produrre valore, il 74% manifesta entrambe le tipologie innovative, ovvero innovazione relazionale e tecnologica (tab. 4.14).

Nonostante la condizione di elevato impatto strutturale rappresenti un fattore necessario, ma non sufficiente, ai fini del raggiungimento della sostenibilità economica, la maggior parte dei progetti dotati di forte impatto risultano, al contempo, sostenibili; 31 iniziative sulle 34 individuate (92%) sono sostenibili economicamente e finanziariamente. Tale risultato avvalorava l'ipotesi secondo la quale, come precedentemente esposto, impatto strutturale e sostenibilità presentano una forte correlazione. Difficilmente iniziative scarsamente sostenibili presentano le caratteristiche dell'intensità, della durata o della diffusione.

*Tab. 4.12 Progetti di IS con impatto strutturale e sostenibili classificati per ambito di appartenenza*

Ambito di IS	Alta sostenibilità eco-fin	
	N. progetti	%
Formazione e inserimento professionale	7	23%
Sharing & pooling economy	7	23%
Assistenza sociale	7	23%
Integrazione sociale	4	13%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	2	6%
Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale	2	6%
Mobilità sostenibile	1	3%
Turismo sostenibile	1	3%
Miglioramento dell'ambiente naturale	0	0%
Assistenza sanitaria	0	0%
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Tab. 4.13 Progetti di IS suddivisi per livello di sostenibilità e tipologia di attuatore*

Tipologia di attuatore	Alta sostenibilità eco-fin	
	N. progetti	%
Imprese	19	62%
NPO	10	32%
Attore pubblico	1	3%
Comunità	1	3%
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

La raffigurazione di seguito riportata (fig. 4.1) pone in evidenza il sistema di condizioni favorevoli allo sviluppo dell'innovazione sociale date appunto dal verificarsi di ciascuna delle fasi proposte relative all'identificazione di progetti sociali, innovativi, dotati di impatto strutturale e sostenibili. La me-

odologia suggerita viene applicata empiricamente mediante l'individuazione delle predette componenti per il campione delle iniziative intervistate. Pertanto, l'immagine illustra la sintesi dell'iter descritto il quale termina nell'evidenziazione, su un totale di 56 progetti sociali innovativi, di 31 casistiche produttive di elevato impatto strutturale e, al contempo, sostenibili: ciò implica che il 55% dell'insieme sintetizza le circostanze favorevoli allo sviluppo di manifestazioni di innovazione sociale definita in senso stretto, dunque nella sua forma più evoluta.

*Tab. 4.14 Progetti di IS sostenibili suddivisi per categorie di innovazione*

Alta sostenibilità eco-fin		
Tipo di innovazione	N. progetti	%
Entrambe le innovazioni	23	74%
Innovazione tecnologica	8	26%
Innovazione relazionale	0	0%
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

La figura evidenzia il percorso seguito partendo da progetti volti al soddisfacimento di un bisogno sociale (56) inquadrabili in differenti tipologie innovative (relazionale, tecnologica o entrambe) i quali solo in parte mostrano attitudine nel produrre impatto strutturale (34 iniziative). A questo punto, l'ultimo stadio consiste nell'individuazione dei soli progetti che, avendo generato un elevato impatto risultano allo stesso tempo sostenibili; si perviene dunque ad un numero di 31 casistiche dotate di forza economica e rappresentative della definizione di innovazione sociale in senso stretto.

L'applicazione empirica del modello teorico pone in evidenza un ulteriore aspetto: il sistema, quindi la tipologia, di attuatori dell'innovazione sociale. Mediante l'individuazione delle prerogative dei progetti risulta infatti possibile porre in luce il tipo di attori che di fatto realizzano iniziative sociali in senso stretto.

Si noti come in ogni fase del processo di selezione gli attuatori intervengano in modo differente; tuttavia, le successive tabelle di riepilogo evidenziano che in ciascuno stadio sono proprio le imprese i soggetti maggiormente significativi in termini di numerosità (tab. 4.15).

Tale conclusione deriva dalla considerazione secondo la quale iniziative

dotate di elevato di impatto strutturale e sostenibili economicamente risultano, per questi soggetti, più facilmente attuabili: il 53% (18 su 34) dei progetti ad elevato impatto strutturale ed il 55% (17 su 31) di quelli dotati di forza economica vengono posti in essere da imprese (tab. 4.15). Per quanto concerne l'innovazione sociale in senso stretto, mentre il 55% dei progetti sono portati avanti da realtà imprenditoriali, le NPO operano nel 39% dei casi. La numerosità di questi ultimi attori è componente fortemente legata alla natura dell'innovazione sociale intesa quale contesto molto importante per le realtà non-profit.

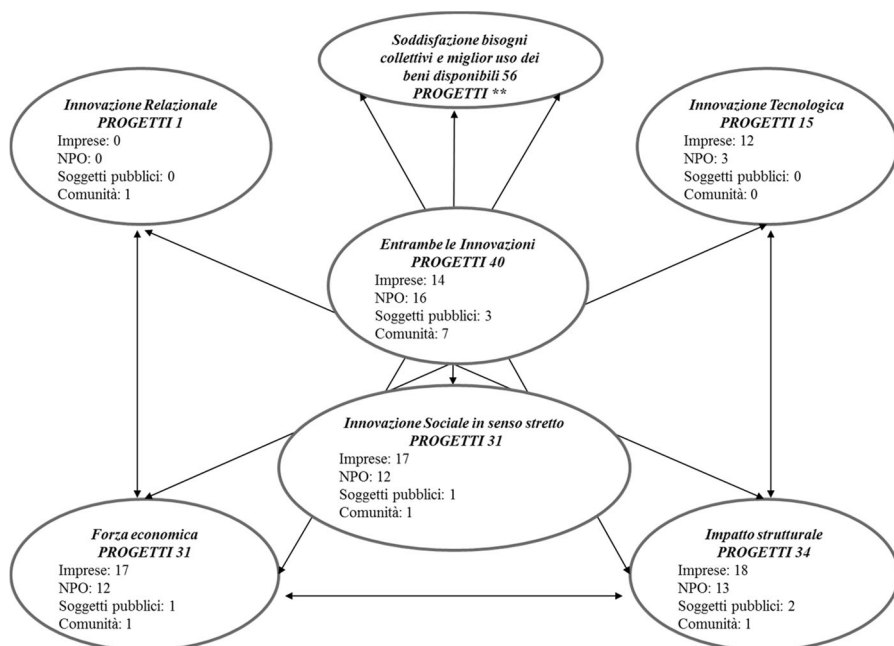


Fig. 4.1 Raffigurazione del campione di progetti di IS in funzione del modello concettuale teorizzato

\*\* rappresenta il numero complessivo delle interviste effettuate, pertanto il campione di riferimento.



Tab. 4.15 Progetti di IS classificati in funzione della tipologia di attuttore

<b>Tipologia di attuttore</b>	<b>Progetti di IS</b>	<b>Progetti di IS con elevato impatto strutturale</b>	<b>Progetti di IS definita in senso stretto</b>
Imprese	26	18	17
NPO	19	13	12
Soggetti pubblici	3	2	1
Comunità	8	1	1
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>34</b>	<b>31</b>

<b>Tipologia di attuttore</b>	<b>% Progetti IS</b>	<b>% progetti di IS con elevato impatto strutturale</b>	<b>% progetti di IS definita bin senso stretto</b>
Imprese	46%	53%	55%
NPO	34%	38%	39%
Soggetti pubblici	5%	6%	3%
Comunità	14%	3%	3%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Inoltre, occorre sottolineare il ruolo assunto dalle comunità, ovvero dalle persone fisiche in forma individuale o collettiva. Tali soggetti assumono un ruolo definito solo al primo livello di innovazione sociale nel quale il 14% delle iniziative risulta da questi attuata (tab. 4.15). Nelle fasi successive, quando si tratta di casistiche aventi impatto strutturale e sostenibili, il numero di quelle realizzate da comunità di individui scende al 3% del totale considerato.

In conclusione, dall'indagine campionaria emerge che le imprese (sociali e private) e le *non-profit organizations* risultano i principali attuatori dell'innovazione sociale, la quale tende a verificarsi secondo più forme innovative, ovvero sia tecnologiche che relazionali. Inoltre, gli ambiti di maggior rilievo in termini di intervento riguardano la *sharing economy*, l'assistenza sociale, contesto particolarmente confacente ad iniziative connesse al non profit, e la formazione professionale.

#### 4.4 Conclusioni

L'analisi effettuata consente principalmente di comprendere cosa si intende per innovazione sociale. Essa è finalizzata all'identificazione di quelle prerogative che caratterizzano un progetto sociale innovativo e la sua realizzazione. Ciascuna delle componenti individuate è stata interpretata sulla base

di un campione di iniziative in modo da mostrare empiricamente una concreta applicazione del modello concettuale avente ad oggetto lo studio del fenomeno dell'innovazione sociale.

L'approccio suggerito nella trattazione si pone l'obiettivo di lasciar emergere il sistema delle condizioni e degli attori favorevole allo svilupparsi di dinamiche sociali innovative.

Idonee variabili di contesto sono state rilevate essere l'impatto strutturale e la forza economica di un progetto. L'indagine pone in luce come più del 50% dei casi inizialmente individuati riporti anche le suddette caratteristiche mostrandosi produttivo di valore per il contesto di riferimento (elevato impatto strutturale) e sostenibile dal punto di vista economico-finanziario. Ciò implica che, nella maggioranza delle casistiche, l'innovazione sociale emerge nella sua accezione più ampia, non limitandosi ad una mera manifestazione filantropica, ma bensì rappresentando un vero e proprio cambiamento fondato su logiche strutturali.

Per quanto concerne il sistema degli attori, il modello permette di tracciare il profilo dei principali attuatori delle iniziative. L'indagine campionaria mostra che essi agiscono per lo più sotto forma di imprese e di NPO suggerendo il ruolo dominante delle entità private rispetto a quello del soggetto pubblico e degli individui privi di struttura organizzativa. Ne segue che l'innovazione sociale produttiva di impatto ed economicamente sostenibile rappresenta il risultato di interventi attuati in modo sistematico e più o meno organizzati.

## 5. I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia

di Riccardo Maiolini e Lucrezia Speroni

### 5.1 Introduzione

Il reperimento di risorse economico-finanziarie è da sempre un aspetto critico della gestione di ogni tipo di attività imprenditoriale innovativa. Si riscontrano difficoltà oggettive che da sempre caratterizzano la capacità di raccogliere finanziamenti da parte di iniziative a carattere sociale, dovute soprattutto alla misurazione *ex post* dei risultati, piuttosto che a problemi di scarso interesse da parte di soggetti istituzionali al tema (Perrini e Vurro, 2010). Si è ritenuto importante fare un primo punto della situazione e cercare di misurare l'impatto finanziario rilevabile sul territorio italiano. Questo capitolo è dedicato allo sviluppo di una indagine esplorativa degli strumenti di finanziamento disponibili in Italia per lo sviluppo di progetti di innovazione sociale. Partendo da una analisi *on desk* degli ultimi due anni, l'indagine cerca di studiare la dimensione del fenomeno della SI su scala nazionale. L'individuazione delle fonti di finanziamento è utile a stimare la grandezza del fenomeno.

### 5.2 Metodologia

L'impostazione metodologica alla base della strutturazione del campione si fonda sull'utilizzo di un approccio netnografico (Kozinets, 2012). Con il termine netnografia si indica un metodo di ricerca qualitativo, che trae origine dalla ricerca etnografica, che permette al ricercatore di indagare un fenomeno, partendo da informazioni che emergono online e sul web. L'etnografia nasce nel mondo del marketing per permettere alle aziende di trasformare i commenti degli utenti in *feature* dei loro prodotti o servizi. L'applicazione che viene fatta in questo capitolo del metodo etnografico è di tipo esplorativo, cioè identificare la portata di un fenomeno attraverso la ricerca spontanea di un determinato argomento (nel caso specifico bandi relativi al finanziamento dell'innovazione sociale).

La facilità con cui emergono informazioni sul tema determina il grado di

disseminazione stesso del fenomeno. Laddove si evidenzi una mancanza di informazioni o questa non sia facilmente accessibile, questo tipo di dato può essere interpretabile all'interno del dibattito come elemento che riduce l'efficacia comunicativa di un soggetto piuttosto che un altro.

Data la novità del fenomeno della SI, si è ritenuto opportuno utilizzare questa metodologia per testare concretamente il livello di diffusione della SI stessa e la sua portata comunicativa.

La raccolta dei dati è stata effettuata attraverso la ricerca sul web di bandi di finanziamento che facessero esplicito riferimento al tema della SI. Sono stati quindi lanciati dei comandi di ricerca sui principali motori di ricerca web utilizzando le parole chiave "innovazione sociale" e "*social innovation*" affiancate alle parole "finanziamento" "bando" "concorso". L'incrocio dei risultati dei diversi motori di ricerca ha permesso di omogeneizzare i dati ed ottenere un database unico. Per aumentare il dettaglio e la qualità dei risultati sono stati ripetuti i processi di ricerca nei seguenti portali: motore di ricerca (Google e Bing); Siti istituzionali delle regioni italiane; motori di ricerca interni a portali dedicati al tema dell'innovazione.

I finanziamenti per la ricerca sono stati individuati all'interno del portale del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca dedicato alla pubblicazione di bandi per assegni di ricerca <http://bandi.miur.it>.

Si riconosce il limite oggettivo della metodologia dovuto alla mancanza di fonti univoche ed ufficiali da cui estrapolare le informazioni. Questo limite, ovviamente, riduce la possibilità di astrazione dei risultati.

Il rischio di non aver individuato tutti i bandi disponibili è insito nella scelta metodologica. La mancanza di un portale unico di riferimento e la novità del fenomeno non permettono di utilizzare altre forme di reperimento delle informazioni. Ne consegue che i commenti e risultati possono essere riferibili soltanto alle informazioni reperite nel campione e non possono essere astratte al fenomeno nella sua totalità.

Non si esclude che le organizzazioni che si occupano di innovazione sociale possano aver recepito finanziamenti da altre fonti di bando che non hanno specifici riferimenti al fenomeno sotto osservazione.

Tuttavia l'importo potrebbe essere di gran lunga superiore rispetto a quanto indicato nella ricerca. La scelta metodologica di circoscrivere il campione a quei bandi che fanno esplicito riferimento al tema dell'innovazione sociale dipende dal fatto che, in questo modo, si può monitorare l'andamento specifico del tema e in un certo senso misurare l'impatto del fenomeno. Sono stati esclusi dal campione di analisi fonti di finanziamento privati facenti capo a soggetti tipicamente commerciali quali banche o altri intermediari finanziari, il cui supporto si sostanzia nell'erogazione di capitale a titolo di debito o di rischio.

È largamente riconosciuta l'esigenza di individuare modalità e soluzioni nuove per finanziare nuove imprese che vanno a coprire esigenze di una domanda che prima veniva soddisfatta da altre tipologie di attori (spesso pubblici, quasi sempre senza uno scopo di lucro), o che vanno a soddisfare bisogni emergenti (totalmente insoddisfatti). Nel quadro generale, il fenomeno dell'innovazione sociale, almeno da un punto di vista finanziario/economico è una realtà che per quanto minore, risulta in fase di crescita e sviluppo.

### 5.3 La dimensione del fenomeno dei finanziamenti

I dati estratti dalla ricerca mostrano (tab. 5.1) che complessivamente nel 2014 e nel 2015<sup>1</sup> sono stati stanziati fondi pari a circa 39 milioni di euro. La ripartizione dei fondi è di circa 18.600.000 € nel 2014 e di 20.300.000 nel 2015. Da un punto di vista prettamente numerico sono stati censiti nei 2 anni di riferimento un totale di 33 bandi, di cui 6 sono stati lanciati esclusivamente nel 2014 e 19 nel 2015.

*Tab. 5.1 Totale finanziamenti*

	2014	2015
N Bandi	11	22
Tot Finanziamenti (Migliaia di Euro)	18.595	20.250

Gli erogatori dei bandi sono stati suddivisi in tre categorie, in base alla descrizione della loro compagine sociale. La distinzione (tab. 5.2) è stata fatta tra finanziatori pubblici (ministeri, comuni, province o regioni), finanziatori privati (aziende e associazioni) e fondazioni (fondazioni operative e fondazioni di erogazione).

<sup>1</sup> Ultimo aggiornamento del database risale al 30 settembre 2015.

Tab. 5.2 Tipologie di Finanziatore

<b>Tipologia di finanziatore</b>	<b>N finanziamenti</b>
Finanziatore Privato	8
Finanziatore Pubblico	16
Fondazione	10
Tot	34

I dati evidenziano una preponderanza di finanziamenti da parte di attori pubblici (pari al 47%), seguiti da finanziamenti erogati da fondazioni (29%) e attori privati (24%). Come già dimostrato da precedenti studi (vedi Mazzucato, 2013) di fronte all'emersione di innovazioni rivoluzionarie, il principale investitore è sempre lo stato che per primo gioca il ruolo più importante in termini di rapporto tra rischio e investimento. Anche nel caso dell'innovazione sociale, la tesi dello stato innovatore è confermata dai dati. Questo dato è rilevante ai fini del dibattito sul significato stesso dell'innovazione sociale. Si propongono due letture del fenomeno; la prima rivolta a comprendere il ruolo dello stato e del ruolo dell'innovazione sociale in un'ottica generale di allocazione di risorse pubbliche sempre più scarse, e una seconda lettura che tenga presente la capacità di sostenibilità di prodotti o servizi innovativi che devono sviluppare un proprio modello di business.

Facendo riferimento alla prima chiave di lettura, secondo una parte della letteratura sull'innovazione sociale, questa nasce proprio dall'esigenza di ridurre il perimetro dell'azione pubblica con l'obiettivo di ridare ossigeno all'economia, grazie all'intervento di attori privati che possano prendere il posto del pubblico. In questo senso, i dati mostrano che, almeno in una prima fase, l'attore pubblico svolge ancora un ruolo primario, con la differenza che assume il ruolo di finanziatore e non più di attuatore. La distinzione tra finanziatore e attuatore serve a raggiungere una maggiore efficienza economica da parte delle organizzazioni che effettivamente erogano prodotti o servizi.

Analizzando gli stessi dati secondo la chiave di lettura relativa alla ricerca di un modello di business sostenibile, il ruolo dei principali finanziatori, lo stato in primo luogo e fondazioni in secondo, è incentrato su forme di erogazione rivolte a supportare progetti in via di sviluppo con un alto tasso di innovatività anche da un punto di vista della sostenibilità economica. Ogni startup di innovazione sociale è in cerca di un modello di business che sia

scalabile e replicabile, di conseguenza il rischio legato al ritorno del finanziamento è più elevato rispetto a imprese che operano in settori consolidati. Ne consegue che organizzazioni pubbliche e fondazioni finanziano progetti di innovazione sociale perché il loro compito e la loro missione è proprio quella di stimolare la capacità innovativa delle organizzazioni assumendosi un rischio più alto rispetto a quello che possono sostenere organizzazioni private. Dato che l'innovazione sociale è un fenomeno ancora in fase di affermazione, la maggior parte delle organizzazioni che propongono attività in questo ambito sono organizzazioni con un alto tasso di innovazione anche nel modello di business, e con un livello di sostenibilità economica tutto da dimostrare.

Partendo da entrambe le letture del dato, si evidenzia comunque il fatto che l'attore pubblico svolga un ruolo di abilitatore al quale va riconosciuta la figura di istituzionalizzatore dell'innovazione sociale. I soggetti privati che hanno finanziato in questi due anni i progetti in questione, hanno elargito denaro a fondo perduto, sotto forma di *challenge prize* o *grant*.

Se si considera, invece, l'ammontare di finanziamenti suddiviso per le tre categorie di attori, emerge che l'attore principale, in termini di volumi finanziati è quello delle fondazioni con il 57% degli investimenti, a cui seguono gli attori pubblici con il 38%, e in fine le organizzazioni private, con solo il 5% (tab. 5.3).

*Tab. 5.3 Investimenti per tipologia di attore e investimento medio (cifre espresse in migliaia di euro)*

<b>Soggetto finanziatore</b>	<b>Privato</b>	<b>Pubblico</b>	<b>Fondazione</b>	<b>Totale</b>
Totale investimenti	1.775	14.935	22.385	39.095
Totale in percentuale	5%	38%	57%	
Numero finanziamenti	8	16	10	
Media finanziamento	222	933	2.239	

Data la novità del fenomeno, i bandi di finanziamento sono bandi esplorativi, ed innovativi a loro volta, erogati per lo più da soggetti lungimiranti che sperimentano modalità innovative di supporto alle imprese. Questa lettura è avvalorata anche dai dati sulla fase del ciclo di vita delle imprese finanziate. I bandi erogano finanziamenti a imprese in fase di avvio e startup, o a imprese in fase di sviluppo o crescita. Uno solo dei bandi è rivolto ad

attività di ricerca diversa da quella effettuata all'interno delle università. Dato che il soggetto erogatore non è una università, tale bando è stato lasciato nella classificazione generale.

*Tab. 5.4 Ciclo di vita delle imprese finanziabili*

	<b>Startup</b>	<b>Crescita</b>	<b>Ricerca</b>	<b>Tot</b>
Fondazione	9	1		10
Attore Pubblico	10	5	1	16
Attore Privato	6	2		8
Tot	22	8	1	34

Più della metà dei bandi (il 65%) è dedicato al finanziamento di nuove imprese (startup) mentre il 24% dei bandi è rivolto a progetti che richiedono finanziamenti dedicati alla crescita dell'iniziativa. La ricerca rappresenta giusto l'1% (tab. 5.4)

Da un punto di vista settoriale (tab. 5.5), la maggior parte dei bandi sono rivolti a imprese che operano in una serie di settori; questo è giustificato dal fatto che come già espresso in precedenza in altri capitoli del rapporto, l'innovazione sociale è trasversale a molti settori e dai quali scaturiscono anche prodotti o servizi innovativi. Si riportano di seguito i dati sui settori finanziati dai bandi.

*Tab. 5.5 Settori finanziati dai bandi di innovazione sociale*

<b>Ambito</b>	<b>N Bandi</b>
Agricoltura – Alimentazione	8
Co Working	8
Cultura – Turismo	16
Formazione	11
Health Care – Assistenza Sanitaria	19
Sharing Economy	9
Smart Technology	17
Sostenibilità Ambientale	9
Welfare	18



L'analisi settoriale dei finanziamenti mostra una predominanza di alcuni temi su tutti: il settore dell'assistenza sanitaria e dell'*healthcare* è il settore maggiormente finanziato, segue subito dopo il tema dei servizi di welfare (in tutti i bandi si fa esplicito riferimento a sistemi innovativi di welfare), al tema delle *smart technology* come tecnologie abilitanti e al settore del turismo (di grande rilievo per il paese Italia).

Si evidenzia la focalizzazione dei finanziamenti su settori riconosciuti in letteratura come temi portanti dell'innovazione sociale (fig. 5.1). Si tratta, infatti, di settori in cui l'intersezione tra valore economico e valore sociale è alta. Il tema dell'assistenza sanitaria e dell'*healthcare*, insieme al settore del welfare rappresentato i settori indicativi dell'innovazione sociale italiana.

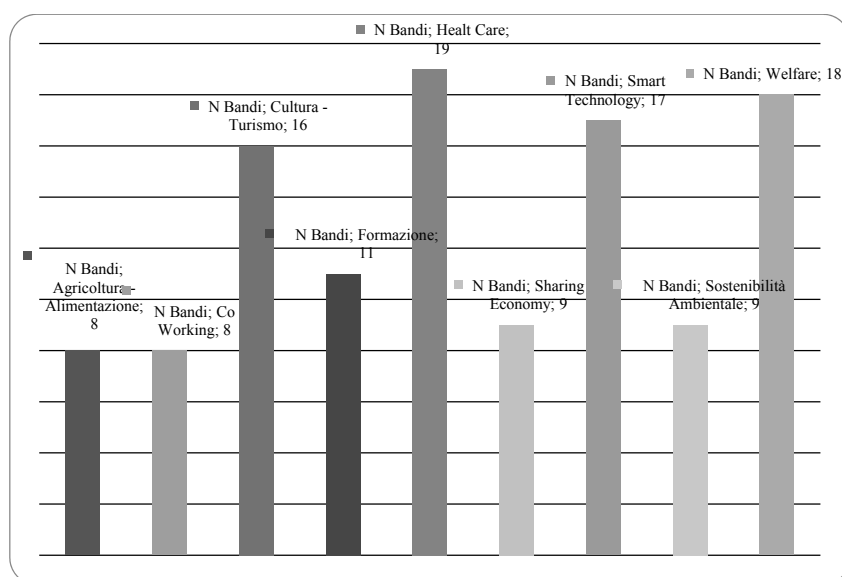


Fig. 5.1 Distribuzione dei settori finanziati dai bandi di SI

## 5.4 Investimenti in Ricerca

Sotto il profilo dei finanziamenti alla ricerca, emerge dall'analisi effettuata sul portale del MIUR una eterogenea distribuzione dei fondi stanziati dalle università. L'indagine è stata effettuata sui bandi dedicati all'erogazione di assegni di ricerca all'interno del triennio 2013-2015 (tab. 5.6). La

ricerca sull'innovazione sociale è prevalente nel settore ingegneristico (sviluppo di tecnologie, materiali e *device*, applicazione di tecnologie al tema della sostenibilità ambientale e al risparmio energetico) ed in quello manageriale nel quale sono compresi studi sulla gestione dell'innovazione e sui modelli di business. Seguono i settori dell'architettura e dell'urbanistica nei quali la ricerca si concentra sulla gestione degli spazi comuni e degli spazi di *coworking* (luoghi di gestione della *open innovation*) e sulla mobilità urbana. Ricerche nel campo economico si caratterizzano per lo studio di forme organizzative adatte all'innovazione sociale (prime su tutte le imprese sociali) e sugli strumenti a supporto delle aziende in termini di servizi a valore aggiunto. Gli altri settori di ricerca dedicano attenzione al tema nel carattere specifico delle singole discipline (dalla comunicazione, alla gestione delle community, ai modelli matematici, fino ai sistemi di rendicontazione).

Tab. 5.6 Assegni di ricerca sull'innovazione sociale

Settore Disciplinare	2013	2014	2015	Totale
Accounting		1		1
Architettura/Urbanistica	1	1	2	4
Comunicazione	1			1
Design			1	1
Economia	1	2	1	4
Ingegneria		3	3	6
Management	1	1	3	5
Matematica	1			1
Sociologia	2			2
Importo totale	7	8	10	25

## 5.5 Conclusioni

L'obiettivo di questa specifica ricerca è fornire un quadro informativo relativo all'evoluzione delle dinamiche di finanziamento del fenomeno dell'innovazione sociale in Italia. Una delle premesse dell'innovazione sociale stabilisce la necessità di individuare delle modalità di soddisfacimento a bisogni sociali diverse da quelle finora adottate, cercando di sgravare il soggetto pubblico da tali attività.

Dal campione si osserva però che la recente nascita del fenomeno necessita ancora del ruolo dello stato come attore finanziatore dei progetti. Questo è frutto del fatto che la maggior parte dei progetti innovativi non ha ancora individuato un proprio modello di business replicabile e scalabile. In tal senso si ritiene necessario l'intervento dello stato per promuovere una maggiore sensibilizzazione al tema e favorire l'emersione di progetti pilota innovativi che potranno essere da esempio virtuoso ai prossimi nuovi imprenditori.

Una ricerca empirica necessita un costante e continuo aggiornamento, che ne verifichi l'attendibilità e la correttezza. Si rimanda alle prossime edizioni del rapporto, oppure a studi successivi i dovuti approfondimenti di merito.

## **5.6 Bibliografia**

- Kozinets, R.V. (2012), Marketing netnography: prom/ot (ulgat) ing a new research method. *Methodological Innovations Online*, 7, 1, 37-45.
- Mazzucato, M. (2013), The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths (Vol. 1). Anthem Press.
- Perrini, F., e Vurro, C. (2010), Social venture capital e venture philanthropy: modelli e processi d'investimento nell'innovazione sociale. EGEA.



## **II parte**

### **Analisi delle questioni chiave sulla base dell'indagine qualitativa condotta**



## *6. L'innovazione delle relazioni tra gli attori*

*di Riccardo Maiolini e Eleonora Fracassi*

### **6.1 Introduzione**

Una delle principali novità del modello di innovazione sociale è identificabile nelle modalità innovative su cui si basano le relazioni tra i diversi attori. Una innovazione sociale si fonda sulla divulgazione e comprensione dei comportamenti degli attori sociali che partecipano ad un processo creativo, al fine di creare soluzioni di cui possano beneficiare tutti i membri di una comunità.

Un mondo in continua evoluzione genera sfide e opportunità; l'innovazione sociale può intervenire in questo processo aiutando un network di soggetti a sfruttare al massimo tutte le possibilità di produzione di soluzioni innovative.

Il successo di un qualsiasi progetto di innovazione sociale, quindi dipende dalla capacità di accrescere la consapevolezza dell'importanza di partecipare in modo attivo alle scelte e ai processi di sviluppo e implementazione. I benefici sociali che scaturiscono dall'implementazione di progetti innovativi si rivelano attraverso lo scambio tra attuatori, promotori e finanziatori dei risultati ottenuti, in una logica di condivisione e di creazione di valore.

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di determinare l'impatto sociale di queste relazioni evidenziano la rilevanza della collaborazione. Mediante l'indagine condotta su un campione di 56 interviste, aventi ad oggetto progetti sociali innovativi, per la cui descrizione si rimanda ai capitoli precedenti, risulta possibile analizzare l'innovatività relazionale, il valore da essa generato e le possibili manifestazioni assunte.

## 6.2 L'innovazione sociale come modello di innovazione aperta

La realizzabilità e sostenibilità di ogni progetto va definita come fenomeno complesso, fondato innanzitutto sulle relazioni instaurate tra i diversi attori e sulle forze, sugli equilibri e sulle perturbazioni necessarie affinché il progetto venga realizzato.

Secondo le logiche dell'innovazione aperta (Chersbrough, 2003) un network di organizzazioni, pubbliche e private, si costituisce innanzitutto con l'intenzione di innovare, cioè cambiare lo status quo dell'ambiente in cui questi attori si trovano ad interagire. La creazione di valore, sia economico che sociale, non è il prodotto selettivo di un cambiamento interno di input in output, come avviene nel modello chiuso di innovazione, piuttosto la combinazione efficace di risorse interne ed esterne alle singole organizzazioni. Ecco quindi avanzare un modello di democratizzazione dei processi di innovazione che vede partecipare ad ogni fase, dalla ideazione, allo studio di fattibilità fino all'implementazione, attori che precedentemente si posizionavano univocamente in una delle suddette frasi.

Gran parte del modello del processo tipico dell'innovazione sociale si basa, quindi, su una collettivizzazione delle fasi e uno scambio continuo di informazioni tra tutti gli attori, al fine di ottenere uno scopo condiviso. Come osservato nei precedenti capitoli, la combinazione di queste dinamiche relazionali comporta la necessità di riorganizzare i modelli di governance e ragionare in termini di alleanze e nuovi strumenti di condivisione delle informazioni.

Emerge chiaramente che questa diversità di ruoli coincide con una differenziazione in termini di modalità di relazione degli attori dovuti a obiettivi e interessi diversi. La capacità di progettazione e gestione di modelli di innovazione sociale dipende, come per i modelli di innovazione aperta, dal livello di investimento in processi di innovazione relazionale tra gli attori, secondo una suddivisione in quattro fasi distinte, ma interdipendenti tra di loro del processo stesso: (a) ideazione, (b) selezione del progetto, (c) sviluppo del prodotto/servizio e (4) commercializzazione/diffusione (Jeruzelski *et al.*, 2005). La convinzione sottostante è che la conoscenza utile ai fini di individuare una soluzione innovativa per la risoluzione di un problema sociale non soddisfatto, sia abbondantemente diffusa e che divenga fondamentale un impiego consapevole e intenso delle relazioni tra diverse organizzazioni e diversi attori, al fine sia di raccogliere tutte le idee provenienti dal network e assimilarle all'interno delle organizzazioni coinvolte per sviluppare l'idea, commercializzarla, individuare canali di distribuzione o semplicemente offrire soluzioni a categorie di utenti nuove.



### 6.3 L'innovazione delle relazioni

Come già espresso in precedenza, la ricerca delle nuove traiettorie di innovazione sociale non si fonda esclusivamente sullo sviluppo di nuove tecnologie, ma soprattutto sull'utilizzo intelligente di tecnologie già esistenti che possono essere applicate in contesti o settori diversi da quelli originali (Gambardella, 2009), permettendo in questo modo di sperimentare soluzioni nuove a problemi sociali irrisolti, secondo gli schemi classici di soluzione. In questo senso, si ritiene cruciale per lo sviluppo concreto di innovazione sociale che si sviluppi una commistione tra soluzioni globali a problematiche locali, come "fattore identitario, luogo di creazione e di consolidamento di capitale sociale, di messa in pratica e di diffusione di conoscenza e di meccanismi di apprendimento diffusi" (Quarantino e Serio, 2009 p. 74). "Nell'ottica di un modello di innovazione aperta sarà sempre più importante lavorare in una logica integrata, dove la valorizzazione del capitale sociale endogeno sia collegata alle politiche di sviluppo a livello generale che nei territori sono state pianificate" (Serio, 2009 p.4).

Questo modello è riconducibile ad una nuova concezione delle relazioni tra attori all'interno dello stesso ecosistema dove, ognuno è portatore del proprio bagaglio di esperienze e competenze, e in tal senso opera per la costruzione di una soluzione condivisa.

Per sopperire alla *path dependence* tipica di un contesto chiuso, è necessario che i modelli relazionali si modifichino nel tempo, trovando nuove discontinuità e nuovi meccanismi di apprendimento reciproco. Aumentando il potenziale scambio di informazioni, attraverso l'introduzione di modelli relazionali innovativi, si limita il rischio di "atrofia" delle relazioni (Quarantino & Serio, 2009), che molto spesso è la principale causa di inefficienza delle soluzioni esistenti che, di fronte all'emersione di nuovi problemi sociali, o alla consapevolezza che l'attuale sistema non soddisfa in pieno la domanda, non trova stimoli adatti a modificare lo status quo.

L'innovazione delle relazioni si caratterizza, quindi, attraverso lo sviluppo di una rete orizzontale tra pari, in cui la logica dello scambio di conoscenza è reciproco all'interno della relazione, grazie, soprattutto, allo sviluppo di meccanismi cooperativi di creazione di valore condiviso (Bartezzaghi, Rullani, 2008; Ferreira Serra, 2008).

Il superamento del paradigma dell'innovazione chiusa, e l'affermazione del modello aperto di innovazione sociale conduce all'affermazione di nuovi modelli di reti collaborative non gerarchiche (senza un meccanismo di coordinamento formale), nel quale possono coesistere soggetti che mantengono un ruolo baricentrico o di indirizzo del flusso di informazioni (Fredberg *et al.*, 2008). Affinché tutti gli attori coinvolti in un processo di innovazione

sociale possano usufruire adeguatamente delle conoscenze esterne, senza andare incontro a potenziali limiti decisionali, è necessario realizzare sistemi di scambio della conoscenza, come per esempio piattaforme o luoghi, fisici o virtuali, in cui far avvenire lo scambio.

#### **6.4 Analisi empirica delle relazioni innovative**

La riflessione proposta è strumentale al commento delle forme di relazioni innovative individuate nel campione dei progetti intervistati. Nell'ambito dell'indagine, si rilevano le differenti tipologie di relazioni instaurate tra gli attori dell'innovazione sociale, pertanto, si procede ad analizzare il valore creato da tali connessioni.

Tuttavia, trattandosi di sistemi aperti e fortemente collaborativi, la commistione tra ruoli ed identità dei soggetti è spesso tale da non consentire il rigido inquadramento degli stessi in modelli organizzativi preordinati. A tal proposito, alcuni intervistati dichiarano che le *“collaborazioni cambiano in funzione del mutamento delle esigenze, degli attori e delle dinamiche evolutive dell'innovazione sociale”*. Altri affermano che *“l'innovatività si trova nell'aggregare soggetti che solitamente non comunicano facendoli lavorare insieme; la metodologia di aggregazione è ibrida in quanto non è propria di nessuno di loro, perciò è nuova secondo l'ottica che questi attori innovano stando insieme e non adottando metodologie esistenti”*.

Secondo questo approccio dunque non sono le modalità ad assumere rilievo nell'ambito dell'innovazione relazionale ma bensì i risultati di queste combinazioni. Al pari di organizzazioni aperte che metabolizzano gli input esterni diffondendoli a tutti i livelli, i sistemi collaborativi producono impatto sociale proprio perché capaci di assorbire le risorse provenienti dalla rete generandone di nuove da immettere nella stessa; tale meccanismo risulta per definizione mutevole, nonché riflesso dell'evoluzione dei ruoli e delle relazioni.

Ciò che risulta possibile approfondire non è dunque inerente la sistematizzazione delle connessioni tra gli attori, ma bensì l'impatto generato da tali legami dimostrando che l'innovazione relazionale, quale elemento cardine dell'innovazione sociale, può di fatto contribuire a produrre valore per il contesto di riferimento.

Secondo la definizione adottata nel presente rapporto, si parla di relazioni innovative quando mediante un progetto si instaurano nuove connessioni basate su diverse modalità interattive o su differenti ruoli assunti dai soggetti coinvolti. In tal senso, può trattarsi di relazioni intrattenute tra soggetti che, antecedentemente l'iniziativa, non attuavano forme di comunicazione, oppure di ruoli diversi rispetto a quelli tradizionalmente assunti dagli attori. È

significativo rilevare come, nella successiva tabella (tab. 6.1), la maggior parte delle risposte alla domanda inerente il perché l'iniziativa dovrebbe essere considerata innovativa, siano orientate verso motivazioni di natura relazionale.

Rispettivamente 37 e 26 risposte riguardano l'attivazione di nuovi rapporti di natura orizzontale e verticale tra i soggetti coinvolti nella realizzazione dell'attività. Ciò implica che gli attori, relativamente ai propri casi, considerano quale elemento innovativo proprio la relazione esistente alla base degli stessi; ne segue che il valore aggiunto che tali soggetti credono di apportare risiede nella collaborazione e nello scambio.

*Tab. 6.1 Principali ragioni per le quali il progetto di IS va considerato innovativo*

<b>Ragioni</b>	<b>N. di risposte</b>
Attivazione di nuove relazioni tra soggetti coinvolti nella realizzazione dell'attività (collaborazione orizzontale)	37
Attivazione di nuove relazioni tra produttore e utilizzatore (collaborazione verticale)	26
Diffusione di prodotti/servizi a categorie di utenti prima esclusi dalla loro fruizione	25
Innovazione del modello di business/modello produttivo dei soggetti coinvolti	25
Utilizzo di nuove tecnologie	23
Strutturale miglioramento di determinate condizioni ambientali o sociali, in precedenza irrisolte	21
Condivisione del valore economico creato tra molti attori	16
Altro	1

Ulteriore evidenza è rappresentata dal livello di innovatività delle collaborazioni citate direttamente proporzionale al beneficio sociale, quindi al valore, da esse generato. Nell'analisi proposta, su un totale di 56 intervistati, il 48% dichiara di considerare significativamente innovativa la tipologia di relazioni intraprese, mentre il 13% instaura legami del tutto innovativi (tab. 6.2). È possibile affermare che il 61% delle iniziative è orientata verso legami relazionali differenti da quelli tradizionali, i quali rappresentano solo il 30% dell'innovazione sociale individuata.

Le modalità con significativi aspetti innovativi e del tutto innovative riflettono l'assoluta innovazione relazionale sia dei ruoli degli attori che relativamente al fatto di connettere soggetti i quali non avevano mai instaurato, prima dell'iniziativa, forme di interazione.

Al fine di identificare le differenti manifestazioni che il valore derivante da queste collaborazioni può assumere, vengono di seguito riportate le principali evidenze riscontrate nell'indagine.

Tab. 6.2 Livello di innovatività delle collaborazioni tra gli attori dei progetti di IS

<b>Livello di innovatività</b>	<b>N. progetti</b>	<b>%</b>
Modalità con significativi aspetti innovativi	27	48%
Modalità tradizionale	17	30%
Modalità del tutto innovativa	7	13%
Modalità poco innovativa	5	9%
Totale dei progetti	56	100%

In tal senso, la maggior parte degli intervistati (tab. 6.2) fonda le ragioni dell'innovazione relazione, dunque la modalità con la quale essa si manifesta, nel dialogo tra entità che individuano nel progetto una circostanza favorevole alla comunicazione. Infatti, per alcuni *“L'innovatività delle collaborazioni riguarda il fatto che il progetto consente di instaurare un legame tra enti non profit ed imprese”*, pertanto, soggetti tra i quali non vi era contatto sono portati a realizzare insieme un *business* sociale.

In altri casi sono proprio le aziende a migliorare i propri processi mediante una collaborazione con individui solitamente estranei a tali organizzazioni: si tratta, ad esempio, di imprese che adottano il linguaggio dell'arte ai fini della formazione interna delle risorse umane.

Un'ulteriore forma di innovazione relazionale si ravvisa nell'utilità sociale della collaborazione. Dalle interviste emerge che tale modalità potrebbe riassumersi nella *“visione dal basso”* che gli attori promuovono. Secondo questo approccio, il supporto della società a determinate esigenze non può essere unilaterale (filantropia), ma deve necessariamente consistere nella *“rimozione di tutti quegli ostacoli che limitano l'autodeterminarsi dei bisogni sociali”* ovvero nel favorire una società sempre più accessibile nella quale l'iniziativa individuale al soddisfacimento di un bisogno collettivo diviene attuabile e produttiva di valore. È il caso di progetti che mirano ad integrare figure svantaggiate in realtà collaborative, nelle quali sono gli stessi detentori del bisogno a prender parte al processo di risoluzione della necessità sociale.

A conferma di quanto esposto, vi sono casistiche per le quali la tecnologia rappresenta un mezzo per ridurre i costi sociali in quanto rende accessibile un servizio non disponibile a tutti. Anche in questo caso, la società non può essere osservata come un mero strumento filantropico ma bensì come un contesto nel quale i bisogni emergono e vengono soddisfatti mediante la condivisione delle azioni e del valore generato dai risultati delle stesse.

A tal proposito, alcuni intervistati hanno dichiarato che *“l’impatto sociale in termini di innovazione riguarda il tentativo di cambiare il paradigma dell’assistenzialismo”*; in molte circostanze, grazie a questo approccio, non si parla più di problematica a carico della società bensì di un’esigenza che, divenendo un *business* di natura sociale, attribuisce continuità e sostenibilità alla misura di sostegno adottata.

## **6.5 Conclusioni**

Nel presente capitolo si è proceduto illustrando i concetti posti alla base dell’innovazione relazionale quale forma di condivisione dei benefici tra gli attori dell’innovazione sociale. Si tratta dunque di modalità orientate all’identificazione di soluzioni condivise (ovvero di valore) nell’ambito di quello che può definirsi un sistema di scambio aperto.

Alla luce di ciò diviene rilevante individuare le manifestazioni attraverso le quali prende forma l’innovazione relazionale, le quali consentono di tracciare i caratteri distintivi delle collaborazioni poste alla base del fenomeno. Si tratta di legami mutevoli in quanto connessi alla naturale evoluzione degli attori e dell’innovazione sociale stessa, difficilmente inquadrabili in schemi organizzativi ma nei quali è possibile ravvisare delle condizioni comuni e condivise. Infatti, l’innovazione relazionale è tale se effettivamente i rapporti instaurati generano valore risolvendo un bisogno sociale. L’impatto prodotto è tendenzialmente più elevato quando queste relazioni hanno luogo tra attori per natura diversi (soggetto pubblico, enti non profit, imprese) o quando esse divengono strumentali non solo a colmare un’esigenza collettiva ma anche a far fronte ad un vero e proprio costo sociale.

## **6.6 Bibliografia**

- Bartezzaghi, E., Rullani, E. (2008), *Forme di reti: un insieme diversificato, Reti d’impresa oltre i distretti*.
- Chesbrough H.W. (2003), *The Era of Open Innovation*, *Mit Sloan Management Review*, Spring.
- Ferreira M.P., Serra F.A.R. (2008), *Open and closed industry clusters: The social structure of innovation*, *Global Advantage*, Working Paper n. 24/2008.

- Fredberg T., Elmquist M., Ollila S. (2008), *Managing Open Innovation – Present Findings and Future Directions*, Chalmers University of Technology.
- Gambardella A. (2009), *Innovazione e Sviluppo*, Egea Editore.
- Jaruzelski B., Dehoff K., Bordia R. (2005), *Smart Spenders, The Global Innovation*, 1000.
- Quaratino, L., Serio, L. (2009), L'innovazione aperta: la prospettiva dell'innovazione aperta e le nuove logiche organizzative e gestionali. *Sviluppo e Organizzazione*, pp. 64-75.
- Serio, L. (2009), *Capitale sociale e competitività delle imprese in una logica di sviluppo locale*. Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

## 7. La forza economica e la variabile finanziaria nei progetti d'innovazione sociale

di Eleonora Fracassi e Benedetta Cirilli

### 7.1 Introduzione

Nel corso della trattazione sono state analizzate le caratteristiche chiave dell'Innovazione Sociale ponendo in evidenza come i progetti comprensivi di tutti gli elementi della definizione fornita, ovvero, innovazione, impatto strutturale e forza economica, rappresentino iniziative sociali innovative in senso stretto.

In tale sede, si intende formalizzare un modello che consenta di approfondire uno degli elementi chiave dello sviluppo di un progetto sociale innovativo: la forza economica dell'iniziativa. Tale approccio suggerisce non solo una disamina dei principali ostacoli alla crescita di un *business* sociale, ma anche la comprensione di come un'idea di *social innovation* possa divenire economicamente e finanziariamente fattibile.

Precedentemente è stato analizzando come progetti di innovazione sociale incapaci di generare un elevato impatto strutturale, in termini di intensità, diffusione (scalabilità), o durata, non siano al contempo sostenibili dal punto di vista economico-finanziario, essendo definiti socialmente innovativi seppur nel senso ampio del termine.

Di contro, a causa della stretta connessione tra queste variabili, la mancanza di sostenibilità impedisce spesso la scalabilità e quindi il successo dell'iniziativa in termini di impatto strutturale.

Dunque, mentre un primo approccio consiste nella comprensione delle condizioni che determinano l'impatto strutturale di un progetto di Innovazione Sociale (studiate dalla letteratura nell'ambito dei modelli evolutivi del ciclo di vita di un *business* sociale, Santos *et al.*, 2013), una seconda prospettiva implica la necessità di comprendere le determinanti della sostenibilità economico-finanziaria, pertanto i presupposti atti a rendere un progetto di innovazione sociale sostenibile. In tal senso, occorre considerare, in primis, le circostanze nelle quali si realizza l'equilibrio finanziario al fine di identificare le esigenze di contesto volte a favorire la sostenibilità dei progetti.

Successivamente, vi è la necessità di definire le strategie economiche di cui un business può disporre; dunque si è proceduto a formalizzare tali strategie così da applicarle alle fasi del ciclo di vita di un business innovativo ad impatto sociale. Infine, vengono rilevate le possibili misurazioni dell'andamento economico descritto, così da proporre una sorta di analisi di impatto finalizzata alla determinazione empirica della variabile finanziaria. Le fasi descritte vengono sviluppate mediante l'approfondimento di quanto emerso dall'indagine campionaria basata su 56 interviste<sup>1</sup>.

## **7.2 L'orizzonte temporale quale variabile della sostenibilità economica di un progetto**

I *business* sociali innovativi si adoperano alla creazione di beni e servizi strumentali alla collaborazione con il prossimo. Tali circostanze sono certamente di nuova formazione in Italia: la maggior parte delle iniziative sociali innovative rilevate nell'indagine campionaria, descritta nei precedenti capitoli, è di nuova costituzione se non addirittura in corso di realizzazione. Di seguito verrà evidenziato come la maggior parte dei progetti di innovazione sociale analizzati nel campione si trovano effettivamente nelle fasi iniziali del proprio ciclo di vita (tab. 7.5).

Nonostante la breve durata, diverse iniziative possiedono un elevato impatto sociale proprio perché dotate di un modello di *business* particolarmente scalabile (elevata diffusione) o in quanto capaci di colmare un'esigenza sociale in modo più o meno definitivo (alta intensità)<sup>2</sup>. Per quanto concerne la sostenibilità economica, invece, una condizione necessaria ai fini del raggiungimento della stessa riguarda proprio l'equilibrio dell'iniziativa basato su un orizzonte temporale più o meno lungo. Diviene pertanto essenziale definire la distinzione tra breve e medio/lungo periodo nell'ambito dell'innovazione sociale. Tale concetto diviene esplicito, in primis, nella redazione del *Business Plan*, il quale è volto a rappresentare in ottica prospettica il progetto di sviluppo imprenditoriale, e nel caso specifico, ad individuare i termini di fattibilità di un progetto.

La pianificazione di un progetto non può certamente prescindere da un'attenta analisi previsionale delle fonti di finanziamento e dei tempi necessari per la propria realizzazione. Ne segue che i progetti sociali innovativi intervistati dotati di modelli di *business* particolarmente consolidati ed affermati

<sup>1</sup> Per la descrizione maggiormente dettagliata del campione si rimanda a quanto esposto nel capitolo 4.

<sup>2</sup> Secondo la definizione fornita di impatto strutturale (Capitolo 3) un'iniziativa possiede elevato impatto se quest'ultimo può essere misurato in termini di alta intensità, diffusione o durata.



nel tempo possiedono *Business Plan* sufficientemente dettagliati funzionali a garantire una stima accurata delle tempistiche e delle modalità di rientro degli investimenti nonché di pianificazione delle entrate. Infatti, i 9 progetti con più elevata sostenibilità economica di medio/lungo periodo (tab. 7.2) rappresentano al contempo le iniziative più durature o scalabili del campione, pertanto quelle dotate di maggiore impatto strutturale. Queste casistiche sono esempi concreti di realtà imprenditoriali consolidate che hanno conseguito il miglioramento di un'esigenza sociale in modo diffuso e duraturo nel tempo raggiungendo al contempo la piena autonomia economico-finanziaria.

Come ogni *business* di nuova costituzione che si instaura in un mercato nascente ed in un ambiente dinamico, i progetti di *social innovation* assumono diverse forme ed operano in diversi ambiti; affinché un'idea sopravviva è fondamentale ricercare le condizioni di sostenibilità legate ad un modello economico che assicuri un futuro equilibrio. I due fenomeni sono, infatti, strettamente correlati tra loro: alla base del concetto di sostenibilità vi è l'esigenza di conciliare la crescita con un'equa distribuzione delle risorse, ritenendo la sola crescita economica insufficiente a soddisfare i bisogni sempre più complessi della collettività. La sostenibilità implica, dunque, un benessere, sia economico che ambientale e sociale (Triple-Bottom Line, Elkington, 1998), il cui obiettivo è quello di lasciare alle generazioni future una qualità della vita non inferiore a quella attuale proprio grazie ad un'efficiente allocazione delle risorse<sup>3</sup>.

Interpretando e applicando questa assunzione al caso specifico della *Social Innovation*, lo sviluppo dei *business* richiede l'approfondita analisi del tipo di innovazione assunta dal progetto volta a definire e determinare una diversa strategia di sostenibilità nel corso del tempo. Per questo motivo occorre strutturare un piano di *business* "customizzato" che rifletta le particolarità connesse alla tipologia di ambito sociale nel quale incide l'innovazione stessa.

Come menzionato da Murray, Grice e Mulgan nel "Libro Bianco sulla Innovazione Sociale", per i *business* legati al settore pubblico è fondamentale integrare le attività di sviluppo innovativo in processi budgetari, viceversa per i progetti che non hanno relazioni con il settore pubblico la sostenibilità dell'iniziativa è strettamente collegata al successo dei piani di *business* che si intende adottare.

Ne segue che non si tratta più di realizzare esclusivamente gli interessi

<sup>3</sup> Lo stesso principio è stato esplicitato in Italia dal Decreto per lo Sviluppo Sostenibile, disciplinato dal Dlgs. N.152 del 03/04/2006, il quale afferma che: "Ogni attività umana giuridicamente rilevante deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile, al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future".

finanziari di un'organizzazione, ma di affiancare a questi anche la considerazione di nuovi modelli di *business* nei quali la componente economica e quella sociale-innovativa si sviluppino congiuntamente, sostenendosi e rafforzandosi a vicenda.

Solo quei progetti capaci di strutturare piani di *business* orientati verso queste caratteristiche riusciranno ad operare in un'ottica di *going concern*, superando la fase di prototipazione e quella di implementazione al fine di raggiungere lo *scaling*.

### 7.3 Il legame tra il ciclo di vita e le strategie economico-finanziarie dei progetti di innovazione sociale

La letteratura propone spesso modelli volti ad interpretare i *business* sociali in funzione della propria evoluzione. Tale filone tende ad identificare le variabili descrittive di questi fenomeni da un lato con il fattore temporale, dall'altro con la fase di sviluppo dell'idea (Elkington *et al.*, 2010; Murray *et al.*, 2010) o dell'innovazione (Ashoka, Oliveira 2008).

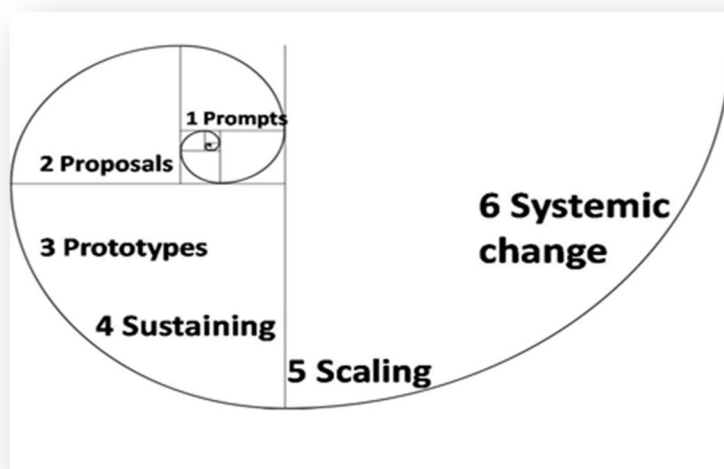


Fig. 7.1 Ciclo di vita dell'innovazione sociale – Fonte: Murray *et al.* (2010), *The open Book of Social Innovation, Il Ciclo di vita dell'Innovazione Sociale*

Altri autori considerano, quale variabile connessa allo stadio evolutivo, il cambiamento sociale generato dall'iniziativa (Santos *et al.*, 2013). Secondo tale approccio, ai fini dell'imprenditoria sociale assume rilievo non tanto l'andamento del *business* stesso, quanto il ciclo del mutamento strutturale da esso generato, pertanto l'obiettivo dei progetti sociali innovativi diviene quello di massimizzare il valore creato per la società, piuttosto che quello generato per l'organizzazione. In questo senso, nel paragrafo successivo verrà evidenziata la necessità di interpretare i risultati dell'innovazione sociale non solo in termini economici-finanziari, ma anche relativamente al grado di impatto strutturale prodotto dall'iniziativa.

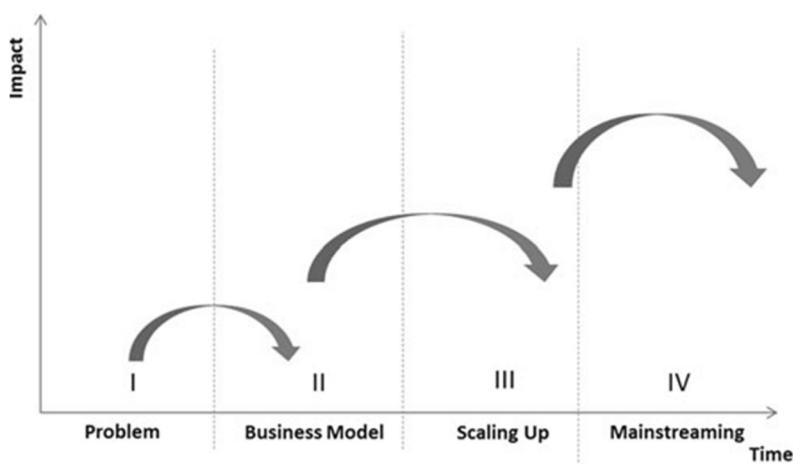


Fig. 7.2 Ciclo di vita dell'innovazione sociale – Fonte: Santos *et al.*, 2013

Tale assunto consente di affermare che, come precedentemente esposto nel corso della trattazione, l'impatto strutturale costituisce condizione necessaria, anche se non sufficiente, alla sostenibilità economico-finanziaria di un progetto; esso può dipendere dalle circostanze iniziali nelle quali si avvia l'iniziativa, come le condizioni di contesto (territoriali e geografiche ad esempio) o le barriere istituzionali. Non tutte le innovazioni sociali sono destinate ad avere impatto strutturale e quindi a divenire sostenibili; le iniziative possono assumere diverse traiettorie, alcune valevoli a livello locale, ma senza alcuna possibilità di diffondersi ulteriormente. Iniziative innovative di questo tipo rafforzano il tessuto sociale del territorio di riferimento, rendendolo più resistente, pur rimanendo nella località prescelta (si tratta, ad esempio, dei servizi alle persone del territorio, come le iniziative che coinvolgono l'assistenza sociale a figure svantaggiate).

A tal proposito, nel campione oggetto di analisi, composto da 56 progetti di innovazione sociale intervistati, sono state analizzate le condizioni di successo e di scalabilità dell'iniziativa, dunque le circostanze nelle quali si verifica un elevato impatto strutturale.

La tabella di seguito riportata mostra quali siano le determinanti della scalabilità evidenziando il numero di progetti che in ottica prospettica considera il proprio modello di *business* replicabile e pertanto produttivo di valore. Circa il 79% degli intervistati (44 su 56 progetti) afferma che nel proprio caso si tratta di idee scalabili a livello buono (22 progetti) e molto elevato (22 progetti), dunque potenzialmente ad alto impatto strutturale (tab. 7.1). In realtà, solo il 23% del totale campionario, si trova allo stadio attuale in fase di *scaling* (tab. 7.5).

Tab. 7.1 Condizioni di successo e di scalabilità dei progetti sociali innovativi in ottica potenziale

Scalabilità dell'iniziativa	N . progetti	%
Nulla	0	0%
Modesta (locale)	5	9%
Discreta	7	13%
Buona	22	39%
Molto elevata	22	39%
Totale dei progetti intervistati	56	100%

A fronte di questa elevata scalabilità potenziale (circa il 79% dato da 44 progetti a buona ed alta scalabilità su 56) a sostegno dell'impatto strutturale, la tabella successiva mostra come solo poco più della metà di questa percentuale (43%), ovvero 24 progetti, afferma di possedere un'adeguata sostenibilità; quest'ultima risulta garantita da un alto livello (27%) o da un totale grado (16%) di potenziale equilibrio economico-finanziario (tab. 7.2). Nello specifico, solo 9 progetti su 56 intervistati (16%) sono in grado di raggiungere una totale autonomia economico-finanziaria. Tali casistiche, nel campione, appartengono a diversi ambiti, tuttavia si tratta di casi capaci di generare *revenue stream* costanti e continui nel tempo poiché alla base del progetto vi è un modello organizzativo particolarmente strutturato e funzionale: si tratta ad esempio di attività commerciali aventi ad oggetto la produzione di beni e l'erogazione di servizi le quali, in modo innovativo, si basano sul

soddisfacimento di bisogni sociali o di realtà associative che, seppur non produttive di ricavi, comunque orientate alla generazione di flussi di cassa positivi reinvestiti nella gestione.

Tab. 7.1 Progetti di IS suddivisi in funzione della capacità di raggiungere la sostenibilità economico-finanziaria nel medio/lungo termine

Grado di sostenibilità	N. progetti	%
Nulla	2	4%
Bassa	3	5%
Media	27	48%
Alta	15	27%
Totale	9	16%
Totale dei progetti	56	100%

Tali dati avvalorano l'ipotesi secondo la quale progetti potenzialmente ad elevato impatto strutturale non sempre sono in grado di perseguire un equilibrio di medio/lungo termine. Infatti, pur trattandosi di un legame molto stretto, l'impatto strutturale non garantisce la sostenibilità economica.

Così come il cambiamento sociale può essere collegato alla fase del ciclo di vita del progetto, anche la componente relativa alla forza economica può rappresentare la base per la formulazione di un modello le cui variabili riguardano il processo di sviluppo dell'iniziativa e la strategia economica-finanziaria più efficiente. Tuttavia, occorre precisare, che lo sviluppo di un progetto non è sempre sequenziale, possono esservi iniziative direttamente in *scaling* sul nascere (Murray *et al.* 2010), pertanto in questi casi le strategie economico-finanziarie interverrebbero diversamente.

### 7.3.1 Le diverse fonti di finanziamento a sostegno delle strategie di sostenibilità

A livello teorico un investitore può contare su due principali forme di finanziamento: il mercato del capitale di rischio ed il mercato del capitale di debito. Il primo si caratterizza per la presenza di *equity*, ovvero di capitale proprio degli investitori sotto forma di azioni (quotate e non) e/o strumenti ibridi. Queste forme di finanziamento prevedono l'assunzione di rischio per chi decide di investire attivamente nel progetto di business e caratterizzano

in genere un medio/lungo periodo di investimento, tempo almeno necessario per rientrare del capitale investito. Il secondo riguarda invece la negoziazione del debito, in cui non c'è assunzione di rischio per il prestatore di denaro, eccetto il caso di insolvenza del debitore; dunque le imprese possono raccogliere fondi nel medio-lungo periodo il cui rischio intrinseco è connesso agli interessi pagati<sup>4</sup>.

Ad oggi, le forme di finanziamento a sostegno dell'innovazione sociale includono diversi strumenti, spesso frutto dell'interazione tra mercato del capitale e del debito, ma anche di matrice pubblica, oltre che privata, soprattutto inerenti sovvenzioni a fondo perduto.

Sulla base di queste considerazioni, viene di seguito proposto un *excursus* delle principali strategie economico-finanziarie formulate in funzione delle seguenti variabili: il processo evolutivo dell'iniziativa sociale innovativa, il tipo di risorse impiegate, la natura del finanziatore.

La figura 7.3 pone in evidenza il legame individuato tra tipologia di approccio strategico e ciclo di vita del progetto. Nel proseguo della trattazione, viene inoltre fornita una spiegazione di ciascuna strategia e delle caratteristiche presentate.

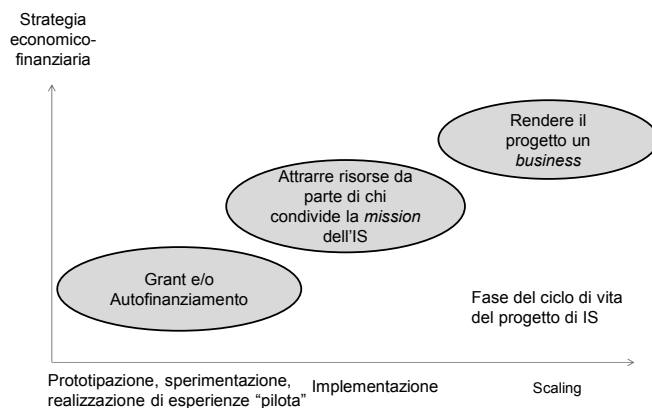


Fig. 7.3 Come rendere un progetto di Innovazione Sociale sostenibile dal punto di vista economico-finanziario nel medio/lungo termine  
 FONTE: Elaborazione personale

<sup>4</sup> Convenzionalmente si definisce finanziamento a breve termine quello la cui durata è entro i diciotto mesi; dai diciotto mesi ai cinque anni si parla di finanziamento a medio termine, ed infine il finanziamento a lungo termine è di norma superiore ai cinque anni e prevede delle forme di ammortamento del capitale di debito. "Equity, Bonds and Bank Debt: Capital Structure and Financial Market Equilibrium under Asymmetric Information", Bolton e Freixas, Journal of Political Economy, 2000.

### 7.3.2 *Grant e autofinanziamento*

Questo approccio viene tipicamente adottato nel caso di progetti sociali innovativi che, trovandosi nella fase di avvio, quali prototipi ed esperienze pilota, necessitano di un apporto finanziario iniziale. Esso può tipicamente provenire dai diretti attuatori del progetto (autofinanziamento) o sotto forma di *grant*; in quest'ultimo caso si tratta per lo più di tipologie di fonti oggetto di bandi pubblici (tab. 7.3).

In questa fase l'equilibrio economico e la sostenibilità, in termini di output, risultano scarsi o quasi assenti data la tipologie di risorse, per natura di breve periodo, e l'identità del finanziatore (soggetto pubblico o singolo cittadino/comunità) alla quale non risulta associabile alcuna forma di strutturale organizzazione delle risorse.

### 7.3.3 *Le risorse di chi condivide la mission del progetto di IS*

Questa successiva strategia concerne uno stadio evolutivo più avanzato riguardante l'implementazione vera e propria del progetto (fig. 7.3). I casi realizzati in determinati contesti (territoriali o sociali), dai quali emerge una forma parziale di sviluppo organizzativo dovuto alla fase del ciclo di vita degli stessi, tenderanno ad adottare risorse di tipo *loan e equity* che sotto diverse forme (ad esempio capitale proprio o *bond* sociali) vengono fornite da attori privati o da attori pubblici (in quanto in linea con programmi di politica locale e/o nazionale) i quali condividono la *mission* del progetto ed intendono sostenerlo.

La tabella di seguito riportata mostra come, secondo questa prospettiva, l'iniziativa possa raggiungere un equilibrio economico-finanziario parziale in quanto emerge una prima forma di organizzazione di capitale e risorse atta a diffondere l'innovazione sociale in un determinato contesto (tab. 7.3).

### 7.3.4 *Rendere il progetto un business*

In questa ultima fase, il progetto si trova nello stadio evolutivo dello *scaling* (fig. 7.3) pertanto l'approccio strategico, tipicamente appartenente a realtà in espansione, implica il subentro della vera e propria componente organizzativa. Dunque, è in questa sede che avviene la formalizzazione di un modello imprenditoriale che suggerisce il corretto utilizzo delle risorse al fine di raggiungere la piena autonomia economico-finanziaria. In tal senso, viene strutturato un piano di *business* nel quale sia presente un *revenue model* più evoluto, atto a garantire un flusso di entrate continuo e costante. Il tipo di risorsa e di finanziatore racchiude le tipiche caratteristiche di una organizzazione orientata a criteri imprenditoriali capace di autoalimentarsi mediante

la produzione di risorse proprie (tab. 7.3). Questa strategia è quella finalizzata ad ottenere un output coincidente con una sostenibilità di medio lungo periodo, pertanto con l'autosufficienza del progetto di innovazione sociale.

Nella seguente tabella viene rappresentato quanto descritto ponendo in luce le variabili relative al tipo di risorsa, di finanziatore ed al livello di equilibrio che ne deriva in termini di output.

*Tab. 7.3 Rappresentazione degli approcci strategici in funzione del tipo di risorse finanziarie, della provenienza delle stesse e del livello di sostenibilità*

<b>Approccio strategico</b>	<b>Tipo di risorsa</b>	<b>Finanziatore</b>	<b>Output equilibrio eco-fin</b>
Grant e autofinanziamento	Bandi pubblici Risorse private	Comunità Attore pubblico	Sostenibilità scarsa/ quasi assente
La condivisione della mission del progetto di IS	Forme loan e equity Programmi pubblici	Attore pubblico Attore privato – imprese ed organizzazioni	Sostenibilità parziale
Rendere il progetto un business	Subentro dell'organizzazione delle risorse revenue model strutturati	I progetti divengono realtà imprenditoriali	Sostenibilità totale

#### **7.4 Analisi di impatto: i meccanismi di misurazione della sostenibilità**

Quali analisi di impatto del modello proposto, nel presente paragrafo vengono analizzati i principali meccanismi di misurazione della performance di un progetto sociale innovativo. Tali applicazioni vengono inoltre proiettate sul campione delle 56 interviste descritto nel corso della trattazione al fine di evidenziare l'attitudine delle casistiche alla rilevazione degli output inerenti la propria attività.

Negli ultimi decenni l'attenzione verso il cosiddetto "valore sociale", il valore che le NPO, imprese sociali, *social ventures* e i programmi sociali creano, è divenuta via via crescente. Tuttavia, il principale problema che si trovano ad affrontare i soggetti coinvolti in queste iniziative è proprio la stima precisa ed affidabile del valore sociale.

L'impatto sociale può essere definito come il benefico economico, sociale ed ambientale che deriva da un'impresa (Hazenbergh, 2014).

Proprio a seguito dell'identificazione di questo nuovo valore, le organizzazioni devono confrontarsi con un duplice livello di analisi relativamente



alla valutazione della performance. Alla classica rilevazione economica-finanziaria viene affiancata quella della performance sociale. Non sempre l'importanza dell'impatto sociale risulta chiara per le organizzazioni, le quali adottano spesso l'ottica di profitto.

Rilevare e calcolare il valore sociale è problematico sotto più punti di vista: dal disaccordo su quale sia il risultato desiderato dall'innovazione sociale, ai tassi di sconto da applicare a queste misurazioni in previsione del valore futuro dei progetti (Mulgan, 2010). La primaria difficoltà nella valutazione è tuttavia quella di assumere erroneamente il *social value* come un valore oggettivo, fisso e stabile; quando invece, se lo si considera in modo soggettivo e variabile, si ottengono performance più precise (Mulgan, 2010).

La valutazione dell'innovazione sociale viene definita da Hazenberg come la misura dell'impatto che intenzionalmente si è voluto raggiungere nella vita dei beneficiari a seguito di servizi e/o prodotti offerti da un'organizzazione, per il quale il beneficiario non fornisca pieno valore economico.

I business sociali operano in diversi ambiti e differenti possono essere le metriche di valutazione adottate, sia per la modalità di applicazione, che in termini qualitativi e/o quantitativi.

#### *7.4.1 La creazione diretta ed indiretta di valore sociale e le pratiche di rilevazione adottate*

Nel Terzo Settore la rilevazione dell'impatto sociale è importante tanto quanto le performance economico-finanziarie visto che i due risultati tendono a muoversi simultaneamente e ad influenzarsi. La metodologia da applicare nel campo della rilevazione dell'impatto sociale è ancora molto dibattuta nella letteratura scientifica. Talvolta questo valore può essere creato direttamente, l'output apporta benefici immediati alla collettività, o indirettamente dalle imprese sociali che possono trovarsi ad esempio a fornire un servizio/bene ad un cliente il quale poi attiverà il processo sociale.

Al fine di consentire un calcolo veritiero del valore sociale è innanzitutto necessario "immergersi" nel progetto in questione per capire la congiunzione tra la domanda e l'offerta. Mulgan afferma che l'impatto sociale non è altro che l'interazione tra domanda e offerta nel mercato del valore sociale. Secondo questa prospettiva il valore sociale, che per natura non è un valore economico, può anch'esso essere rappresentato da un "prezzo", il quale emerge dalla sinergia tra la domanda effettiva e l'offerta efficace.

Per domanda effettiva si intende un mercato di consumatori disposti a pagare per avere quel determinato bene/servizio, mentre l'offerta efficace viene interpretata come un progetto implementabile (Mulgan, 2010).

Tab. 7.4 Elenco di possibili misurazioni del valore sociale

Tecnica valutativa	Descrizione	Problematiche
Cost-Benefit Analysis	Tecnica di analisi finalizzata a confrontare l'efficienza di differenti alternative. Applica tassi di sconto.	Discrezionalità sulla stima dei numeri reali e delle ponderazioni applicate.
Stated Preferences	Intervista diretta al consumatore finale sul prezzo che avrebbero pagato per un prodotto/servizio.	Le preferenze dichiarate spesso non coincidono con i comportamenti effettivi.
Revealed Preferences	Esamina le scelte che le persone hanno effettivamente realizzato per dedurre il valore relativo ad opzioni diverse .	Aleatorio.
SROI	Stima i costi diretti di un'azione, la probabilità di farlo funzionare e probabili cambiamenti di risultati futuri, a volte usando tassi di sconto.	Aleatorietà sui valori, sui coefficienti di ponderazione e sui tassi di sconto utilizzati.
Public Value Assessment	Giudicano il valore di un servizio pubblico.	Non rigoroso.
Value- Added Assessment	Valuta quanto la qualità di un istituto apporta valore ai suoi clienti finali. (Ad es.: Scuola e allievi).	Può essere di complessa strutturazione.
Quality Adjusted Life Years	Determina un livello obiettivo che si vuole raggiungere in base alla situazione soggettiva di partenza.	Può essere discutibile quando una determinata attività non ha un rapporto costo-efficienza positivo.
Life Satisfaction Assessment	Stima quei progetti sociali che valutano di quanto reddito la popolazione avrebbe bisogno per avere una vita soddisfacente.	Nuovo approccio ancora da verificare ed altamente sensibile.
Government Accounting Measures	Rappresenta la spesa pubblica ed i suoi effetti.	Differenza tra le regioni; disaccordo sulla decisione degli indicatori da includere.
Other Field-Specific Assessment	Ogni ambito in cui opera la SI ha il suo gruppo di misurazioni.	La diversità di queste misure significa che essi sono poco utilizzate per il processo decisionale pubblico.

Fonte: "Measuring Social Value", Geoff Mulgan, Stanford Social Innovation Review Summer 2010.

Questo approccio, seppur orientato a fornire una coerenza ed una logica al calcolo del valore sociale, non consente di risolvere il problema valutativo. Infatti nella *Social Innovation* domanda ed offerta non presentano identità particolarmente lineari e definite, pertanto, ogni ambito di rilievo sociale genera una serie di valori di diversa natura ed intensità i quali non possono essere catturati a pieno da metodologie statiche.

Inoltre, non tutte le attività sociali hanno dei risultati immediati direttamente verificabili. Talvolta, l'impatto sociale è verificabile dopo decenni, come ad esempio in quelle attività a sostegno dell'educazione: solo nel corso degli anni sarà possibile verificare se il sostegno ricevuto avrà apportato un reale beneficio alla formazione di giovani svantaggiati; diversamente nei casi di aiuto ai disabili il beneficio potrebbe essere immediato: ad esempio un dispositivo che aiuta i non vedenti a muoversi durante il giorno ha efficacia immediata.

In letteratura, ai fini del calcolo del valore sociale, distinguiamo modelli qualitativi, i quali mirano a verificare il beneficio economico procurato dal progetto sociale innovativo, ed i modelli quantitativi, i quali perseguono una stima misurabile dei benefici apportati. La successiva tabella mostra un riepilogo delle principali forme di misurazione dell'impatto sociale (tab. 7.4).

#### 7.4.2 *Tecniche qualitative e quantitative riscontrate nell'indagine*

Nonostante la teoria proponga diversi modelli di rilevazione, di utilizzo più o meno versatile, nella realtà l'applicazione di articolate tecniche di misurazione del valore sociale generato da un progetto sociale innovativo risulta poco diffusa.

A fronte dell'indagine empirica condotta sul campione dei progetti intervistati le problematiche riscontrate riguardano un duplice aspetto: da un lato i modelli teorici non sono sufficienti ad interpretare la complessità degli aspetti sociali, per definizione ampi e variegati nelle proprie manifestazioni; dall'altro in questi *business* l'aspetto sociale ed innovativo possiede la medesima valenza dei risultati economici poiché i secondi sono in parte influenzati dai primi. Pertanto, una misurazione eccessivamente discrezionale dell'impatto sociale genera inevitabilmente errori non solo nella determinazione dei risultati di breve periodo ma soprattutto nella pianificazione economico-finanziaria di medio/lungo periodo.

In virtù di questo assunto, risulta ancor più rilevante definire un'accurata metodologia di rilevazione dell'impatto sociale e dei risultati economici in quanto la maggior parte dei progetti intervistati, 46%, attraversa una fase iniziale del proprio ciclo di vita e, nello specifico, il 30% rappresenta ancora

esperienze pilota (tab. 7.5). Pertanto, risulta evidente che l'esigenza di formulare metodi di misurazione appropriati fin dai primi stati evolutivi di un progetto determina una maggiore certezza valutativa nel medio/lungo periodo.

Tab. 7.5 Fase del processo evolutivo nel quale si trova attualmente il progetto sociale innovativo

Fase evolutiva del progetto allo stadio attuale	N. progetti	%
Implementazione in un determinato contesto	26	46%
Prototipazione, sperimentazione, realizzazione di esperienze "pilota"	17	30%
Scaling	13	23%
Totale dei progetti	56	100%

Nonostante ciò, l'evidenza empirica mostra come non sia possibile identificare metodologie univoche e consolidate in termini di misurazione dei risultati, sia per quanto riguarda l'impatto sociale che per quanto concerne i risultati economici (ad eccezione, in quest'ultimo caso, delle tradizionali tecniche eco-aziendali di rilevazione). Tale circostanza è in gran parte dovuta alla mancanza di modelli organizzativi e di piani strategici, quindi anche di *revenue model* ben definiti e strutturati

Solo il 23% dei progetti facenti parte del campione è in fase di *scaling* contro il 76% che si trova invece ad uno stadio evolutivo precedente (prototipazione o implementazione), nel quale la strategia economico-finanziaria risulta ancora fortemente legata a risorse esterne (private o pubbliche) (tab. 7.5).

Tuttavia, è significativo rilevare che la maggior parte dei progetti oggetto di analisi impiega un elevato grado di impegno nella determinazione dei risultati, sia relativamente al valore economico (45%) che a quello sociale (36%) (tab. 7.6). Nella tabella di seguito riportata, viene raffigurato il grado di impegno percepito dagli intervistati relativamente all'importanza attribuita alla misurazione dei risultati economici e dell'impatto sociale; rispettivamente solo l'11% ed il 18% dei progetti dedica scarso impegno alla rilevazione, per lo più qualitativa, della performance economica e sociale.

Ciò implica che le iniziative intervistate, pur avendo compreso l'importanza della misurazione di entrambe le componenti, non sempre dispongono

di strumenti e tecniche di misurazione particolarmente definite e volte a stimarne l'effettivo valore.

Infine, la composizione delle iniziative che dedicano un elevato livello di impegno alla misurazione dei risultati economici e dell'impatto strutturale riguarda per lo più realtà consolidate, sia giuridicamente che dal punto di vista organizzativo; si tratta di soggetti dotati di modelli di *business* e di *revenue model* funzionali ed efficienti.

Tab. 7.6 Grado di impegno percepito nella misurazione dei risultati e nella diffusione dell'innovazione

Grado di impegno	Impegno percepito misurazione risultati	%	Grado di impegno	Impegno percepito misurazione diffusione innovazione	%
Alto	25	45%	Medio	24	43%
Medio	23	41%	Alto	20	36%
Basso	6	11%	Basso	10	18%
Senza risposta	2	4%	Senza risposta	2	4%
Totale dei progetti	56	100%	Totale dei progetti	56	100%

La successiva tabella (tab. 7.7) pone in luce come i progetti che si trovano attualmente in fase di *scaling* (23% del totale) rappresentano, infatti, gli stessi che riportano un elevato impegno nella misurazione: dall'indagine si è rilevato che 11 dei 25 progetti con alto impegno nella rilevazione della *performance* economica sono in *scaling*, ovvero il 44% degli intervistati che si dedica in modo importante alla misurazione si trova ad uno stadio evolutivo avanzato.

Tab. 7.7 Grado di impegno nella misurazione della diffusione dell'IS e fase del ciclo di vita

Grado di Impegno	Impegno percepito misurazione diffusione innovazione	%	Fase del ciclo di vita
Alto	25	45%	Il 44% dei progetti con alto impegno si trova in <i>scaling</i>

Allo stesso modo, si trovano in fase di *scaling* 11 dei 20 casi (il 55%) che apportano un impegno sostanziale (alto) nella determinazione dell'impatto sociale dell'innovazione (tab. 7.8).

*Tab. 7.8 Grado di impegno nella misurazione dei risultati e fase del ciclo di vita*

<b>Grado di impegno</b>	<b>Impegno percepito nella misurazione dei risultati</b>	<b>%</b>	<b>Fase del ciclo di vita</b>
Alto	20	36%	Il 55% dei progetti con alto impegno si trova in <i>scaling</i>

La restante percentuale di progetti che attribuisce un relativo impegno alla misurazione della performance economica ed innovativa (basso e medio) riguarda progetti in fase di prototipazione ed implementazione (tab. 7.9). Nello specifico, i progetti con basso e medio impegno nella rilevazione dei risultati economici, 52% del totale, si trovano in una fase iniziale del processo evolutivo. Mentre, la percentuale di intervistati che apporta un basso o medio impegno nella determinazione dell'impatto strutturale, e che si trova in una fase poco avanzata della propria evoluzione, è del 61%.

*Tab. 7.9 Grado di impegno percepito nella misurazione dei risultati e nella diffusione dell'innovazione e fase del ciclo di vita*

<b>Grado di impegno</b>	<b>Impegno percepito misurazione risultati</b>	<b>%</b>	<b>Fase del ciclo di vita</b>	<b>Impegno percepito misurazione diffusione innovazione</b>	<b>%</b>
Basso e Medio	29	52%	Prototipazione ed implementazione	34	61%
Totale dei progetti	56	100%	Totale dei progetti	56	100%

## 7.5 Conclusioni

Il presente capitolo si è posto l'obiettivo di comprendere le determinanti e le possibili manifestazioni della sostenibilità economico-finanziaria di un progetto di innovazione sociale. In primis è stato analizzato l'orizzonte temporale di un'iniziativa quale condizione essenziale al raggiungimento del

suddetto equilibrio. La stima delle tempistiche e la pianificazione dei flussi in entrata rappresentano infatti delle variabili che hanno una notevole influenza sull'impatto strutturale dell'innovazione sociale, soprattutto sotto il profilo della scalabilità. Secondo questa prospettiva, la sostenibilità futura rappresenta la base non solo per la fattibilità economica del progetto ma anche per quella sociale fondata su un'accurata programmazione in merito alla distribuzione delle risorse.

È stato inoltre evidenziato il legame tra il ciclo di vita di un progetto ed i differenti approcci strategici perseguibili in termini economico-finanziari. Il modello proposto pone in evidenza come un progetto sostenibile non possa che basarsi sulla presenza di una realtà organizzativa fondata su logiche imprenditoriali. Tale conclusione è in linea con quanto emerso dall'indagine empirica dei precedenti capitoli nella quale le entità organizzate, sotto forma di Imprese e di NPO, rappresentano i principali attuatori dell'innovazione sociale. Questo indica come, affinché possa parlarsi di innovazione sociale in senso stretto, dunque produttiva di impatto strutturale, nonché sostenibile, occorra possedere una struttura orientata sia all'organizzazione delle persone che delle risorse secondo modelli fondati sull'equilibrio di medio/lungo periodo.

Infine si è proceduto nella rilevazione dell'attitudine mostrata dai progetti all'adozione di meccanismi di misurazione dei risultati e della performance innovativa. Anche in questo caso, le iniziative maggiormente propense alla determinazione di una misura per gli output sono quelle in fase di crescita (*scaling*) le quali, secondo metodologie più o meno sistematizzate, predispongono le proprie strutture organizzative al recepimento di questi sistemi.

## 8. *L'innovazione sociale nelle imprese: un modello di corporate social innovation*

di Riccardo Maiolini

### 8.1 Introduzione

L'obiettivo del presente capitolo è duplice: da un lato definire il ruolo della SI all'interno delle imprese, in particolare approfondendo il passaggio dal concetto di *corporate social responsibility* a quello di *corporate social innovation*, dall'altro evidenziare l'indicazione di alcune tendenze attraverso i risultati emersi dalle interviste. Come espresso nei precedenti capitoli, un'innovazione sociale si sviluppa all'interno di un ecosistema di attori e organizzazioni. In questo gioco di ruoli e parti, le imprese cercano uno spazio di azione ragionevolmente in linea con i loro interessi e il loro modello di business, sia interpretando il ruolo di promotore che di recettore di iniziative di SI. In tal senso l'innovazione sociale, in cui le aziende sono protagoniste, diventa un fenomeno di innovazione che può assumere, in base ai contesti e alle esigenze, sia un approccio di tipo *pull* (dove l'azienda percepisce innovazione sociale dall'esterno) che di tipo *push* (in cui l'azienda diventa attuttore di pratiche di innovazione sociale nei confronti di una comunità che riceve i benefici da tale azione).

Solitamente quando si parla delle finalità generali dell'impresa, la prima parola che risalta la nostra attenzione è profitto. Secondo un'impostazione classica e neoclassica, soltanto attraverso la massimizzazione del profitto si ha l'evidenza che le risorse (in termini di capitale e di lavoro) per definizione scarse, vengano sfruttate nel modo migliore possibile. Molti studi si sono concentrati sull'individuazione di obiettivi diversi da quelli della massimizzazione del profitto, ma comunque fondamentali per la buona riuscita delle attività di business e la sopravvivenza delle imprese. Tra questi si cita il modello di crescita dell'impresa attraverso l'incremento del capitale investito (Marris, 1964), il modello di crescita attraverso l'individuazione di funzioni di utilità dei singoli manager (Williamson, 1964), il modello della razionalità limitata e dei comportamenti relativi delle imprese (Cyert e March, 1973)



che non hanno obiettivi per sé; questi sono propri degli attori che in esse operano. Ogni soggetto che ruota intorno ad un'impresa ha un suo bagaglio di motivazioni ed esigenze, tra cui s'instaura un processo di contrattazione che porta alla definizione di tutto un set di obiettivi validi pro tempore. Secondo una prospettiva di marketing, lo scopo finale di ogni azienda è quello di creare dei consumatori e cercare il più possibile di ottenere la loro soddisfazione (Drucker, 2003). Non da ultimo, studi che propongono una lettura omeostatica dell'impresa, cioè di un modello organizzativo simile a un organismo biologico che, in quanto tale, ha una posizione tendenziale di equilibrio e soddisfazione che mantiene reagendo all'influenza del mondo che lo circonda (Cross, 2008).

Tutte le aziende devono conoscere a fondo l'ambiente in cui operano non solo in termini di mercato e ambiente competitivo, ma devono raccogliere informazioni e nozioni di tipo qualitativo che possono riguardare aspetti complementari al loro business. Molte sono le evoluzioni dei contesti socio economici nei quali le aziende svolgono la loro attività economica: alcune di queste sono migliorative delle condizioni dei consumatori e di tutti i portatori di interesse dell'azienda (dipendenti, fornitori, investitori etc) ed altre, purtroppo, sono conseguenza dell'emergere di condizioni sociali sfavorevoli che devono essere risolte. Non sempre i problemi sociali possono essere risolti direttamente dalle aziende attraverso prodotti e servizi erogati ai propri clienti. Dato che un prodotto o servizio è il mezzo attraverso il quale una azienda entra a far parte della vita dei suoi consumatori (Giachino, 2012), quest'ultimo diventa il punto di incontro tra il mondo interno e quello esterno dell'azienda.

## **8.2 Il ruolo dell'impresa nell'ecosistema dell'innovazione sociale**

La molteplicità di cambiamenti sociali ed economici impone una importante valutazione sui futuri scenari che riguardano le aziende ed il loro modo di interpretare questi cambiamenti, in linea con le nuove esigenze dei consumatori in primis, e di tutti gli altri *stakeholder*.

Molto spesso, le imprese costituiscono alleanze con attori esterni per collaborare all'individuazione di soluzioni innovative che possano dare risposta a nuove esigenze e fabbisogni che non rientrano nel ventaglio di competenze e conoscenze dirette dell'impresa. Questo vale sia per quanto riguarda lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi, più in linea con le richieste dei consumatori, che per l'individuazione di nuove pratiche in grado di soddisfare la domanda di soddisfacimento delle richieste di tipo sociale ed etico. Ogni impresa ha quindi a che fare, in primis, con clienti esterni, soggetti che acquistano pro-

dotti o servizi e che favoriscono il mantenimento della sostenibilità economica dell'impresa, e clienti interni, portatori d'interessi specifici come i dipendenti, i fornitori e le comunità locali, che richiedono attenzione particolare rispetto alla sostenibilità sociale ed ambientale dell'agire organizzativo (Ishikawa, 1990). Le imprese si collocano nel mezzo di questi due sistemi, cercando di soddisfare nel miglior modo i diversi interessi che emergono.

Applicando il modello di Ishikawa al fenomeno dell'innovazione sociale, si sostiene che le imprese sono quindi uno degli attori all'interno dell'ecosistema SI, e che il loro ruolo cambia in base al problema sociale che si affronta ed in base alla composizione del network di attori di volta in volta coinvolti. Laddove il fabbisogno sociale s'indirizza verso clienti interni o clienti esterni all'impresa, quest'ultima assume ruoli diversi. Secondo questa prospettiva un'impresa può quindi essere promotore di iniziative di SI attraverso la produzione di servizi o prodotti rivolti principalmente a clienti esterni che traggono beneficio dall'utilizzo o dalla fruizione del prodotto; in questo caso la SI si esprime nel prodotto o servizio stesso.

Dall'altro lato, un'impresa può essere luogo in cui sviluppare un network relazionale innovativo (Ahuja e Lampert, 2001) in cui svolgere il ruolo di promotore verso i clienti interni o beneficiari all'interno di un network più esteso. In questo secondo caso l'iniziativa di SI può essere erogazione diretta dell'impresa verso i suoi clienti interni, oppure essere ideata all'esterno dell'impresa e trovare applicazione all'interno come uno dei tanti luoghi di sperimentazione dell'iniziativa.

Ogni azienda può essere promotore/attuatore di pratiche di innovazione sociale o essere beneficiario diretto o indiretto; una azienda che promuove o attua una azione/progetto di innovazione sociale, rivolge questa azione ad un soggetto terzo che ne beneficia. Nella maggior parte dei casi i soggetti beneficiari sono i dipendenti dell'azienda o alcuni dei principali stakeholder che fanno parte della comunità stretta dell'azienda. Nel caso in cui invece l'azienda sia un soggetto che beneficia di azioni o progetti di innovazione sociale, questo implica il fatto che l'azienda stessa fa parte di un network di attori (sia individui che altre organizzazioni) che riconoscono l'esistenza di una problematica sociale e cercano di individuare una soluzione. In entrambi i casi, le aziende beneficiano dal far parte di un ecosistema di innovazione sociale per merito delle economie di agglomerazione (Braunerhjelm e Svensson, 1996), come fattori essenziali della formazione e sviluppo di una attività o progetto di innovazione sociale.

La concentrazione, non solo fisica, ma soprattutto di interessi e obiettivi intorno ad una serie definita di problematiche sociali, trae un suo specifico vantaggio dal fatto che il processo innovativo continua in modo cumulativo,

toccando progressivamente attività sempre più indirettamente legate alle attività e competenze del network originario, fino ad interessare nuove attività e coinvolgere in questo modo attori nuovi. I benefici dipendono dalle dimensioni del network e dal numero di contributi che arrivano da attori interni o esterni al network e che portano competenze, risorse ed esperienze nuove all'interno dell'impresa.

### **8.3 Stakeholder e ambiente organizzativo**

È il 1984 quando il prof. Edward Freeman propone per la prima volta la teoria degli stakeholder, nella quale cambia la prospettiva dell'impresa, non più orientata al soddisfacimento univoco degli azionisti, ma a un più ampio sistema di attori, chiamati portatori di interesse o stakeholder.

Secondo questa prospettiva, l'impresa crea diverse forme di valore, non soltanto economico, e grazie a una gestione ottimale dei rapporti con gli stakeholder, orienta le attività verso la soluzione di problematiche contingenti e in continua evoluzione.

Una visione olistica dell'impresa mette insieme valore economico e valore sociale, attraverso la capacità dei manager di costruire un senso comune del valore che le imprese sono in grado di creare, e per mezzo dell'unione di tutti gli stakeholder verso una base condivisa di valori e fabbisogni, per non disperdere risorse e conoscenza. La condivisione dei valori e dei fabbisogni avviene, quindi, come suggerito da un altro filone di letteratura strategica, all'interno di un ecosistema, di cui ogni impresa fa parte, e in cui ogni attore è legato agli altri attraverso un'intersezione di relazioni che seguono le dinamiche evolutive dell'intero ecosistema stesso (Iansiti e Levien, 2004). Le imprese non sono isole autonome e distaccate dal contesto di riferimento e dall'ambiente esterno che le circonda. Ciò è determinato dal fatto che le aziende adottano uno stile relazionale proattivo e sviluppano relazioni simbiotiche con gli altri attori<sup>1</sup>. Il senso di appartenenza a una comunità diventa un driver importante di creazione di nuovo valore sociale, ma soprattutto è il fattore caratteristico della capacità di distribuzione di valore economico e sociale (Santos, 2012). Secondo questa logica ogni impresa è in grado di generare valore sociale per sé stessa e per i suoi stakeholder, in maniera diretta

<sup>1</sup> Una recente indagine svolta dalla Price Waterhouse Cooper su più di trecento CEO del settore *Retail & Consumer* è stata ripresa da Cristoforetti e Caprini (2015) secondo i quali “la *corporate social responsibility* è sempre più decisiva per attirare e mantenere dipendenti, clienti e fornitori e per gli stakeholder di riferimento per l'azienda. L'impresa ha bisogno del territorio, di un rapporto equilibrato con le comunità che su quei territori vivono, con le competenze che possono esprimere, con il sistema delle infrastrutture, soprattutto sociali”.

ed indiretta, se l'organizzazione stessa è in grado di instaurare nuove relazioni collaborative con gli attori che fanno parte del suo ecosistema.

La complessità delle relazioni aumenta se, oltre agli obiettivi di business, le aziende si occupano anche del soddisfacimento di richieste relative alle tre dimensioni tipiche della sostenibilità: economica, sociale ed ambientale (Dyllic e Hockerts, 2002). Aumentando le dimensioni delle sfide che diventano non solo economiche, ecco che le aziende devono comprendere sempre di più le dinamiche dell'ambiente che le circonda, costruendo una rete di relazioni complementari alle risorse, tangibili e intangibili, che queste possiedono. Ogni azienda, grazie alla rete di relazioni e grazie ad uno scambio proattivo di informazioni, è in grado di cercare e ottenere risorse complementari alla sua dotazione interna. In questo senso, l'innovazione sociale trae origini (nelle procedure e nelle modalità di coinvolgimento di attori interni ed esterni alle aziende) dalle esperienze e dalla letteratura sulla responsabilità sociale d'impresa (RSI). Cercando di superare la dicotomia tra obiettivi sociali e obiettivi economici, il modo di competere cambia e non prescinde dalla capacità di comprendere e trovare risposta alle sfide sociali che nascono non all'interno delle imprese, ma molto spesso nascono nell'ambiente che le circonda.

Oggi giorno, i consumatori non scelgono un prodotto o un servizio solo sulla base del rapporto costo-beneficio ma sempre più spesso si basano su criteri di eticità; l'impresa è quindi chiamata a inserire le dimensioni di etica e responsabilità nel proprio core business. Non essendo più un attore economico bensì diventando un attore sociale, l'impresa ha la necessità di fare profitto in modo corretto, riducendo le differenze tra valore economico individuale e benessere sociale collettivo. Le imprese decidono di essere socialmente responsabili, considerando i valori etici, sociali e ambientali nell'ottica della sostenibilità, dell'innovazione e del miglioramento, senza tralasciare gli aspetti economici. Grazie a questa scelta strategica possono migliorare la competitività e la produttività stimolando innovazione, relazioni interne ed esterne all'azienda e reputazione. Gli obiettivi aziendali non vengono più definiti solo in termini economici e legati alla massimizzazione del profitto ma anche rispettando il benessere sociale ed ambientale.

Siccome ogni impresa agisce ed interagisce in un ambiente organizzativo nel quale sono presenti altri soggetti, la RSI è un importante strumento di legittimazione istituzionale e di vantaggio competitivo (Saeidi e Sofian, 2015), è una sfida e un'opportunità che può aumentare sia le performance sociali sia quelle finanziarie. Spostando l'accento dagli investimenti sul profitto a quelli sulla creazione di valore economico e sociale, le aziende possono migliorare le performance finanziarie creando diverse forme di valore che può essere condiviso all'interno di una comunità con tutti i suoi membri (Porter e Kramer, 2006).

## 8.4 Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Social Innovation

Parte del vantaggio competitivo delle moderne imprese dipende dal grado di sostenibilità non solo economica, ma soprattutto ambientale e sociale (Coyne, 1986; Pfeffer, 1995) al fine di migliorare la gestione delle proprie risorse tangibili (Barney, 1991) e intangibili (Hall, 1993). Per ottenere performance sempre più elevate, sia in termini quantitativi che qualitativi, le imprese devono essere fonte e allo stesso tempo erogatori di innovazione. L'innovazione influenza profondamente la competitività (Mintzberg, 1994), aumenta la sostenibilità di un business (Eccles e Serafeim, 2013) e consente la creazione di un vantaggio competitivo nel quale esiste un intrinseco valore sociale. La gestione dell'innovazione, in uscita ed entrata dalle organizzazioni ha bisogno di nuovi schemi di interpretazione e gestione. Ecco quindi che le aziende trovano nuove applicazioni, o nuovi usi, per creare valore sociale attraverso un coinvolgimento diverso degli stakeholder: un coinvolgimento attivo e partecipativo. La predisposizione di alleanze e nuove forme di partnership permette di allineare obiettivi economici a obiettivi sociali (Capo e Caroli, 2015; Tantalo *et al.* 2012) con lo scopo di creare valore sia per le imprese sia per gli altri membri dell'ecosistema. La progettazione di un modello partecipativo ha bisogno di rivedere i confini delle organizzazioni e favorire una permeazione di informazioni all'interno delle imprese.

Le imprese sono anch'esse un soggetto che, oltre ad operare all'interno di un ecosistema, ne trae benefici e valore, a volte come promotore, a volte come beneficiario. Questa duplice prospettiva cambia il ruolo delle imprese nell'ecosistema: oltre a creare valore sociale per gli stakeholder e la comunità nella quale le imprese operano (approccio di responsabilità d'impresa), queste riescono, grazie all'apertura del loro modello organizzativo ad appropriarsi di parte del valore che gli spetta, in quanto attore dell'ecosistema. L'impresa non è più responsabile nei confronti degli altri stakeholder del suo operato in maniera distaccata, in parte difensiva. L'impresa è chiamata a mettere a disposizione parte delle sue risorse e competenze e permettere ad altri soggetti di sfruttare al meglio tali risorse per trovare soluzioni innovative. In questa direzione, alcune aziende cominciano a superare il concetto di RSI integrandolo o sostituendolo con quello di Corporate Social Innovation-CSI (Kanter, 1999). Uno dei modi per aprire il modello e concretamente sviluppare un modello di valore sociale condiviso è, per esempio, quello di fornire una mappatura dei processi di una catena del valore e identificare aree ad alta potenzialità di generazione di valore condiviso.

Altro esempio è quello di formalizzare attività di output sociali tangibili e misurabili, attraverso attività filantropiche a sostegno del rafforzamento del

tessuto produttivo locale (Caroli, 2013). Se l'attenzione alla responsabilità non è allineata con le linee di sviluppo del business, si rischia di concentrare sforzi in attività che riducono i rendimenti dell'azienda o, peggio ancora, non si stanzi un investimento sufficientemente grande a produrre un impatto sociale evidente e sostanziale. Il rischio, molto spesso, è che singole azioni non conducano a un risultato rilevante in grado di generare impatto nel medio e lungo termine.

Altra critica al modello della RSI riguarda il potenziale *trade-off* tra impegno morale e impegno sociale (Zamagni, 2004), dove si possano produrre investimenti filantropici lontani dal core business dell'azienda per nascondere la necessità di intervenire sull'azione morale diretta dell'impresa, laddove sussistano comportamenti errati nei fattori di produzione o in elementi di primaria importanza.

Ogni azienda, se non è in grado di individuare sinergie tra la sua attività di business e le richieste sociali lontane da questa, per pura necessità è costretta a fornire un elenco di priorità di intervento. Laddove rimangano risorse a disposizione, queste possono essere impegnate per il soddisfacimento di bisogni secondari rispetto a quelli più vicini all'azione originale. Una sorta di piramide dei bisogni di stampo Maslowiano, adattata al rapporto tra business e bisogno sociale.

Se, quindi, le azioni di RSI rischiano di limitarsi al controllo delle esternalità dirette e indirette dell'azione di un'impresa, il risultato finale delle azioni ha la natura di vero e proprio prodotto complementare al core business, misurato in base alle opportunità di volta in volta impegnabili in tali azioni. Laddove l'impresa non ritenga opportuno impegnarsi nella risoluzione di specifiche esigenze sociali, intervengono gli stakeholder che con la loro forza contrattuale e normativa possono imporre determinati comportamenti. Anziché massimizzare la funzione di profitto, l'impresa massimizza la funzione che rappresenta la soluzione del gioco di contrattazione tra tutti gli stakeholder (Sacconi, 2003). Secondo questa logica le aziende costruiscono valore sociale solo in relazione ai partner di riferimento verso i quali le azioni sono indirizzate. La scelta dei partner influenza le azioni di sostenibilità e influenza la strategia dell'azienda, secondo il rapporto delle tre dimensioni della sostenibilità. Se invece, emergono bisogni sociali che non trovano spazio nelle attività economiche delle imprese, non c'è diretta logica tra l'interesse e lo stakeholder di riferimento e soprattutto si tratta di bisogni in precedenza risolti da attori diversi dalle imprese, il modello della RSI non è in grado di rispondere a questo tipo di esigenze nuove ed entra in crisi.

In un progetto di innovazione sociale, invece, una azienda è uno degli attori che partecipa alla risoluzione del problema; non è per forza il principale attore e soprattutto necessita del coinvolgimento di altri attori per creare

vero e proprio valore condiviso (Porter e Kramer, 2011). Nella progettazione e nello sviluppo di una attività di innovazione sociale, le imprese, insieme agli altri attori coinvolti, cercano di far crescere nuclei di soluzioni ad alta intensità di conoscenza, cercando di applicare tali soluzioni ai contesti o agli attori che hanno richiesto l'intervento o la soluzione (Caulier-Grice *et al.* 2012). Come espresso dalla prof.ssa Kranter (2009) i vecchi modelli di filantropia e RSI non sono più efficaci perché non hanno incentivi sufficientemente interessanti per le aziende. La logica del solo volontariato, per esempio, non è più sufficiente. È necessario individuare un modo nuovo per coinvolgere le imprese sia a collaborare con le istituzioni e le imprese non profit, sia a trovare uno spazio proattivo all'interno delle comunità locali nelle quali agiscono con il loro business.

Una gestione ottimale di un progetto innovazione sociale richiede modifiche sostanziali nella struttura e nelle attività svolte dalle aziende, soprattutto per quanto riguarda le modalità di generazione dei progetti stessi.

Questa attitudine è simile a quanto avviene con il paradigma dell'innovazione aperta (Chesbrough, 2006), nel quale molte aziende si distinguono se riescono ad identificare soluzioni emergenti all'interno di potenziali nuove traiettorie di innovazione in relazione al loro business (Petroni, 2010).

Stesso discorso, ma con una maggiore enfasi sulla trasferibilità, vale per l'innovazione sociale: data la composizione ampia ed eterogenea di attori coinvolti, le imprese sono efficaci laddove riescono a raccogliere informazioni e flussi di conoscenza necessari a ottenere una completa e affidabile caratterizzazione delle proposte innovative, e che sono potenzialmente interessanti per la risoluzione di un determinato problema sociale. L'integrazione, a questo punto, avviene dall'esterno verso l'interno, se il problema sociale riguarda il coinvolgimento di stakeholder primari, cioè i dipendenti, o dall'esterno verso l'esterno se l'azienda è soltanto uno degli attori coinvolti nello sviluppo di una progettualità che vede come utenti fruitori dell'innovazione sociale altri soggetti.

In questo secondo caso, l'azienda mette il suo *know-how* a disposizione per elaborare, testare o sviluppare un prototipo di innovazione sociale e, successivamente, riversare l'output verso gli utenti finali che possono variare in base ai luoghi e alle esigenze da soddisfare. Tutto questo può diventare economicamente sostenibile se le aziende sviluppano dei modelli di business innovativi in grado di catturare parte di questo valore.

La cattura del valore economico passa attraverso l'identificazione di un modello di business in grado di convogliare la sostenibilità economica, ambientale e sociale delle pratiche innovative. Come riferito da Picciotti (2013) "*L'innovazione (sociale) è, prima di tutto, il risultato di un atteggiamento, di una condotta strategica, di una progettualità deliberata o emergente*

*dell'impresa*". È l'impresa che, con le sue decisioni ed i suoi comportamenti costruisce, pertanto, contesti di innovazione (Paoli, 2006).

Come tale ha bisogno di essere sviluppata in dei modelli che favoriscono l'individuazione e lo sviluppo di un processo di innovazione sociale.

## **8.5 Gestire l'innovazione sociale all'interno di un'impresa**

Ogni azienda deve tenere conto delle proprie competenze come combinazione integrata di risorse e capacità (Prahalad e Hamel, 1990), e di conseguenza come strumento di implementazione di pratiche di innovazione sociale. La gestione e la valorizzazione di risorse e competenze rappresenta la piattaforma base sulla quale costruire relazioni innovative attraverso le quali coinvolgere soggetti eterogenei, in grado di apportare valore aggiunto in termini di produzione di contenuti innovativi a carattere sociale. Ogni azienda ha a sua disposizione delle risorse e delle competenze distintive. Dalla capacità di integrazione delle risorse e competenze interne, con soggetti e flussi di conoscenza esterni all'azienda deriva la concreta possibilità di sviluppare progetti di innovazione sociale.

È proprio l'integrazione tra conoscenza interna ed esterna che favorisce lo sviluppo di pratiche innovative. La gestione dei flussi di conoscenza all'interno di una organizzazione serve per comprendere l'orientamento alla proattività organizzativa (Miller, 1983), secondo l'identificazione di una specifica tipologia di stile manageriale (Gudogdu, 2012), da mettere in relazione alle modalità di gestione dei processi di innovazione. Un alto livello di autonomia dei dipendenti è necessario per favorire lo scambio di informazioni utili al fine di promuovere l'emersione di innovazione (Laurerio-Martinez, 2010). Dato che ogni processo innovativo è legato ad un processo di trasformazione, per quanto concerne l'emersione di progettualità di innovazione sociale, ad ogni azione corrisponde una serie di potenziali benefici (interni o esterni) che l'intervento innovativo genera nella comunità di riferimento. Una azienda che intraprende un percorso volto alla creazione di pratiche/soluzioni di innovazione sociale, sia come diretto produttore che come potenziale ricevente, percorre un percorso volto innanzitutto a identificare/cogliere l'opportunità sociale, adattare la struttura organizzativa ai cambiamenti richiesti (Keck e Tushman, 1993) ed infine comportarsi in modo tale da ridurre il rischio dovuto alla novità coinvolgendo un ampio numero di soggetti alla realizzazione, produzione e fruizione dell'innovazione sociale stessa. Ogni pratica innovativa ha successo se è istituzionalizzata all'interno del contesto in cui si sviluppa (Baltazar Herrera, 2014). Il processo di istituzionalizzazione si divide in tre fasi: l'allineamento strategico degli obiettivi sociali con quelli economici; l'allineamento di informazioni tra i principali stakeholder,



le operation e la struttura organizzativa di una azienda; la chiarezza di intenti e la trasparenza di obiettivi di tutti i partecipanti, attraverso l'individuazione di aree di focus dell'innovazione sociale.

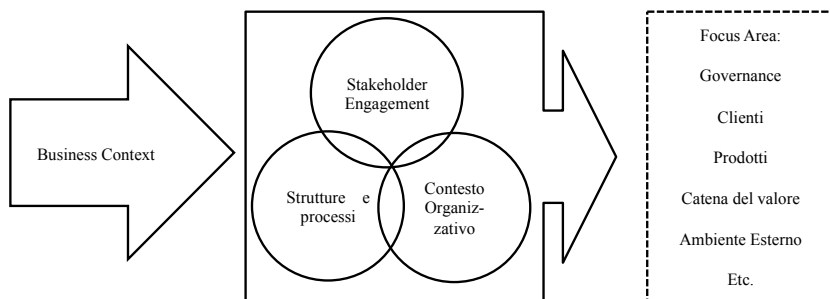


Fig. 8.1 – Processo di Istituzionalizzazione dell'Innovazione Sociale (Adattato da Baltazar Herrera, 2014)

Ogni progetto di innovazione sociale dipende dal contesto e dal network di attori coinvolti in tutte le fasi, dall'ideazione alla produzione fino all'implementazione e alla conseguente disseminazione. In questo senso, una delle maggiori criticità delle imprese riguarda la decisione di sviluppare internamente o esternamente una parte o tutto il progetto in questione.

Come già affrontato nel precedente paragrafo, parte di questa scelta dipende dalla possibilità concreta di integrare del tutto, o parzialmente, i fabbisogni sociali all'interno del business dell'impresa stessa. Come elaborato nella letteratura sulla *corporate entrepreneurship*, si propone un modello utile a comprendere le scelte strategiche di sviluppo interno o esterno di un progetto innovativo, attraverso la lettura contestualizzata di quattro dimensioni. Tralasciano l'aspetto organizzativo e focalizzando l'attenzione sugli aspetti strategico-decisionali, la scelta di internalizzare o esternalizzare un progetto innovativo dipende dalla relazione con il core business, dalla richiesta di competenze specifiche per la realizzazione del progetto, dalla capacità del progetto in sé di essere indipendente ed economicamente sostenibile, nonché dal ruolo che il management dell'impresa può avere all'interno del progetto stesso. Dalla lettura incrociata di queste quattro variabili (tab. 8.1), ogni azienda è in grado di comprendere con facilità il ruolo che può assumere nelle fasi di sviluppo e implementazione di un progetto di innovazione sociale.

Tab 8.1 Tradeoff sviluppo interno/esterno di un progetto (Modello Adattato da Costabile, Maiolini, Rullani, Prencipe 2015)

	<b>Sviluppo Interno</b>	<b>Sviluppo Esterno</b>
Relazione con il core business	Fondamentale	Tangente
Capacità dell'innovazione di essere autonoma ed economicamente sostenibile	Irrilevante	Critico
Fabbisogno di specifiche competenze, risorse e talenti specifici	Disponibile internamente	Nuovo o esterno
Coinvolgimento del <i>top management</i>	Alto <i>overlap</i>	Distrazione

In base alle relative scelte strategiche, ogni azienda è in grado di ritagliarsi un ruolo più o meno decisivo, o più o meno marginale nello sviluppo di una o più progettualità. Lo scopo primario di ogni impresa è contestualizzare il proprio business all'interno di un ambiente competitivo con le sue caratteristiche e le sue contingenze. Le imprese devono quindi sviluppare un intento strategico (Hamel e Prahalad, 1990) di lungo termine che le aiuti a comprendere meglio le dinamiche dell'ambiente e dell'ecosistema che le circonda. Un progetto di innovazione sociale nasce all'interno di un ecosistema nel quale interagiscono attori eterogenei.

Le imprese devono individuare il loro ruolo, partendo dalla rilevazione dell'origine del fabbisogno e dal target di soggetti che beneficino della soluzione.

## **8.6 Sfruttare l'innovazione sociale con un modello di business ibrido**

Partire dall'eterogeneità degli attori, delle sfide sociali e delle fonti d'innovazione permette di comprendere la complessità delle risorse e della conoscenza necessaria per far sì che un progetto di SI trovi compimento.

La convivenza di modelli organizzativi e modelli di business che possano creare valore economico e sociale insieme, è la sfida delle moderne imprese. Bisogna quindi costruire modelli che rispondano all'esigenza di far conver-

gere all'interno di un prodotto o servizio (in grado di produrre valore economico) una serie di caratteristiche che rispondano a esigenze di tipo sociale. In letteratura, è recentemente emerso un filone di ricerca dedicato allo studio dei modelli ibridi organizzativi (Battilana *et al.*, 2012; Battilana *et al.* 2014), come risposta in grado di combinare processi di innovazione sociale, orientati alla ricerca di soluzioni a problemi sociali (e ambientali), capaci di produrre valore economico per la società nel suo complesso (Rago e Venturi, 2014).

Le organizzazioni ibride sono quelle organizzazioni che secondo la classificazione di Grassl (2012), vengono distinte in base alla forma proprietaria e agli obiettivi perseguiti. Queste organizzazioni sono identificate come nuove organizzazioni che hanno origini nel settore privato e nel pubblico, che sono attente a tematiche sociali e utilizzano strumenti tipici del mondo for-profit e di quello non-profit. All'interno dello studio dei modelli ibridi organizzativi si possono distinguere due scuole di pensiero: la prima, di origine americana, identifica gli ibridi organizzativi in relazione alla missione dell'organizzazione, che si distingue in profit e non-profit (Battilana e Lee, 2014; Pache e Santos, 2013), ed al modo in cui tali organizzazioni creano e distribuiscono valore economico e sociale (Santos, 2012), la seconda, di scuola scandinava, che distingue i modelli tra organizzazioni pubbliche e organizzazioni private (Evers, 2008; Brandsen e Karré, 2011) e le diverse modalità di erogazione dei servizi di Welfare.

Per entrambi i filoni di letteratura il processo di ibridazione è la *conditio sine qua non* di un nuovo modo di intendere le organizzazioni ed il loro approccio aperto e condiviso alla progettazione, erogazione e diffusione di beni e servizi (Venturi e Zandonai, 2014). Secondo questa interpretazione, data la natura di co-partecipazione ai processi di creazione e utilizzo dei beni e servizi, è necessario rivedere le logiche organizzative e di *governance* delle aziende stesse.

Le forme di ibridazione possono essere di due tipi: una interna e una esterna (Rago e Venturi, 2014). Nella forma interna, una organizzazione sente la necessità di evolvere il proprio modello in risposta a nuove domande ed esigenze sociali che vengono dall'ambiente organizzativo esterno.

Questa esigenza emerge soprattutto in relazione alla presenza di uno specifico capitale umano all'interno dell'organizzazione e alle risorse e competenze presenti. Il secondo modello, invece, quello di origine esterna, dipende dalle nuove esigenze che nascono dall'evoluzione sociale dei fabbisogni e dei relativi servizi annessi. Il processo di ibridazione che ha una origine esterna è collegato ai mutamenti dei sistemi di welfare e alle consequenziali trasformazioni dei processi di erogazione dei servizi annessi, nonché ai cambiamenti derivanti dal ruolo delle nuove imprese o startup che, in maniera

sempre più importante, promuovono innovazioni di prodotto o servizio che cercando di coniugare servizi sociali in maniera economicamente sostenibile.

Ogni ibrido organizzativo è legato ad una innovazione di tipo sistemico: un insieme di innovazioni, di prodotto, servizio, modello organizzativo o *governance*, interconnesse e dipendenti l'una dall'altra (Mulgan, 2013). Una SI, nel suo essere una innovazione sistemica, dipende dalla capacità di aggregazione di soggetti che apportano ognuno la sua innovazione e che deve essere letta ed applicata nella sua visione olistica e di insieme come meta innovazione. La struttura ibrida è necessaria per far dialogare soggetti e organizzazioni tra loro diversi, cercando di trovare un appiglio se non negli scopi finali (per esempio in relazione al profitto) quanto meno nelle modalità di creazione e distribuzione del valore economico e sociale, attraverso la commistione tra erogatori pubblici e privati di determinati servizi.

Per sistematizzare le relazioni, la creazione di valore e la sua distribuzione, è necessario rivedere il concetto di business model e trovare soluzioni ottimali a questo problema. Con il termine business model si intende “*un insieme di competenze organizzate in modo tale da facilitare la creazione di valore utile a perseguire obiettivi strategici economici e/o sociali*” (Seelos e Mair, 2011).

Dal grado di integrazione tra l'obiettivo sociale e quello economico dipende la scelta di determinati business model invece che altri. Data la natura ibrida delle organizzazioni che si occupano di innovazione sociale, è necessario sviluppare dei modelli di business a loro volta ibridi.

Per questa lettura del fenomeno, la letteratura propone il concetto di business model inclusivi (Halme *et al.*, 2012), come risposta alla necessità di incorporare in un'unica organizzazione la missione sociale all'interno dell'obiettivo economico. Con il termine business model inclusivo si fa riferimento a modelli di business che cercando di proporre soluzioni commercialmente valide, in grado di avvantaggiare le comunità a basso reddito, inserendole all'interno della catena del valore di un'azienda dal lato della domanda, come da quello dei clienti e consumatori, e/o dal lato dell'offerta, come produttori, imprenditori o dipendenti in modo sostenibile.

I vantaggi per le imprese vanno oltre i profitti immediati e i redditi più alti. Le imprese includono innovazioni di prodotto o di processo, al fine di costruire nuovi mercati e trovare spazi di manovra all'interno della catena di approvvigionamento di un'impresa tradizionale (UNDP, 2008).

In letteratura si distinguono tre principali categorie di Business model che cercano di assemblare la dimensione sociale insieme a quella economica (fig. 8.2). Secondo il modello di Grass (2012) le organizzazioni possono distinguere tre tipologie di modelli di business secondo una matrice a due dimensioni costituita dall'orientamento alla missione delle organizzazioni e dalla tipologia di integrazione tra *mission* economica e *mission* sociale.

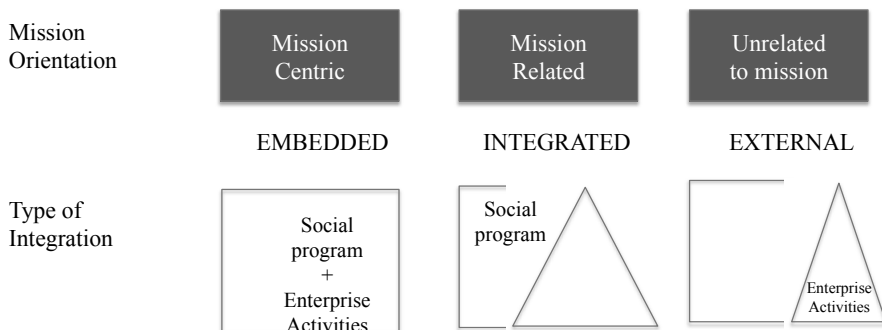


Fig. 8.2 Modelli Ibridi: relazione tra attività for business e obiettivi sociali (adattato da Grass 2012 a)

Il processo di integrazione e ibridazione rappresenta operativamente il modo in cui le imprese operationalizzano il modo con cui affrontare sfide innovative. La gestione integrata o separata delle attività economiche con quelle sociali comporta diversi stili di integrazione tra strategia e operatività nelle imprese. Integrare nei prodotti o servizi specificità sociali è la vera sfida verso cui ogni organizzazione a lungo termine dovrà tendere<sup>2</sup>. Ad ogni grado di integrazione corrispondono diversi livelli di iterazione nello sviluppo di soluzioni innovative. I potenziali benefici relativi all'utilizzo di modelli più integrati riducono il rischio di iterazione ma allo stesso tempo vanno confrontati con i costi di adattamento di una ampia fetta del business alle esigenze sociali che molto spesso non collimano, in termini di obiettivi.

Una delle chiavi di lettura è quella relativa ai costi dell'innovazione in senso stretto e come questi costi possono impattare in termini di facilità o meno di integrazione tra attività di business e attività sociali. Minore è il costo di integrazione che si ottiene grazie all'utilizzo di tecnologie innovative, maggiore sarà la facilità di utilizzo di un modello integrato piuttosto che esterno di ibridizzazione delle organizzazioni. Dal livello di distanza tra i prodotti e il fine sociale dipende la capacità di sviluppare progetti di innovazione sociale: minore è la distanza tra i prodotti o servizi di una azienda e il fabbisogno sociale emerso, maggiore sarà la sua capacità di attivare processi di innovazione sociale al suo interno. Se la distanza tra prodotti e servizi da una parte, e fabbisogni sociali dall'altra è ampia, per le aziende è necessario

<sup>2</sup> Ad oggi non ci sono sufficienti dati sulla distribuzione dei tre modelli, ma sicuramente ogni azienda che ha al suo interno un programma di Responsabilità Sociale quanto meno parte dal modello esterno come base di riferimento.

avvalersi di modelli non integrati che funzionino grazie al supporto di organizzazioni esterne più vicine, in termini di capacità produttiva, al fabbisogno sociale originale.

I tre modelli di ibridazione sono comunque utili al fine dell'apprendimento da parte delle organizzazioni di quali possono essere le esigenze dei diversi attori e il modo in cui questi possono partecipare alla produzione di una soluzione innovativa. Come già detto nel primo capitolo, un'innovazione sociale è tale se comprende una molteplicità di attori che sono sia solo ricettori ma anche produttori di soluzioni innovative. Un processo di ibridazione da parte delle imprese non serve soltanto a renderle autonome in termini di soddisfacimento di domanda di innovazione sociale (come avviene nel mercato dei loro business o nel caso della RSI) ma deve soprattutto servire a rendere una azienda aperta e permeabile al mondo esterno; cioè deve far sì che un'impresa sia in grado di implementare dei modelli di innovazione delle relazioni tra il suo mondo interno e l'ecosistema che la circonda. Le imprese si aprono per diventare a loro volta soggetti che possano promuovere e ricevere allo stesso tempo soluzioni a specifiche esigenze sociali riconosciute al loro interno.

## **8.7 Risultati dell'indagine empirica: come le imprese fanno innovazione sociale**

Dal campione delle interviste emergono 26 organizzazioni classificabili come imprese (srl, srls, e impresa sociale). Ognuna di queste imprese opera attraverso la formalizzazione di partnership con altri tipi di organizzazione. Le modalità di collaborazione sono state suddivise in 4 categorie: (a) collaborazioni con uno o più attori pubblici (b) collaborazioni con attori pubblici e altre organizzazioni private (c) collaborazioni con attori pubblici e organizzazioni non profit (d) collaborazioni con organizzazioni private e community (tab. 8.2).

*Tab. 8.2 Tipologie di Collaborazione*

<b>Tipologia di collaborazione</b>	<b>N imprese (totale 26)</b>
Collaborazioni con uno o più attori pubblici	3
Collaborazioni con attori pubblici e altre organizzazioni private	2
Collaborazioni con attori pubblici e organizzazioni non profit	7
Collaborazioni con organizzazioni private e community	14

La maggior parte delle imprese intervistate costruisce relazioni con altre organizzazioni for-profit e sfrutta la leva relazionale delle comunità (sia rituali che fisiche) per promuovere e diffondere le proprie iniziative. La totalità delle imprese intervistate dichiara di essere il principale attuttore del progetto di innovazione sociale e che tale progetto si identifica in una innovazione di prodotto o servizio.

Volendo quindi interpretare questi dati, secondo la classificazione sopra descritta dei modelli organizzativi ibridi, si propone una lettura delle tipologie di collaborazione secondo la natura degli attori che collaborano: se si considerano i valori, sia economici che sociali dei diversi attori coinvolti, nel caso di collaborazioni tra imprese ed altre imprese si presuppone che coincidano entrambi i tipi di valore, e di conseguenza il modello ibrido che maggiormente corrisponde a questa lettura è quello radicato (*embedded*); nel caso in cui le due forme di valore non coincidano, soprattutto per quanto riguarda l'interpretazione del valore economico, in questi casi le organizzazioni sono assoggettabili alle categorie ibride integrate o esterne<sup>3</sup>. Nel caso di modelli *embedded*, il valore è integrato per il fatto che l'organizzazione ibrida non collabora con altri soggetti di natura pubblica e non-profit nella fase di produzione del bene o servizio, ma soltanto con community che valorizzano il carattere di un prodotto o servizio che però è erogato da un unico soggetto. L'impresa si posiziona in una fase della catena del valore in cui riesce a costruire valore economico e sociale nel suo prodotto o servizio. Gli altri soggetti si pongono dal lato della domanda, come clienti e consumatori, o dal lato dell'offerta, come produttori, imprenditori o dipendenti dell'organizzazione ibrida.

Nel caso del modello integrato/esterno la produzione del prodotto o servizio dipende anche dalle partnership con altri soggetti, di natura pubblica o non-profit. Per questo motivo la distribuzione di ruoli all'interno di una catena del valore vede la presenza contemporanea di più soggetti con natura giuridica e scopo diverso. In questo senso, non essendo possibile includere la creazione di valore economico e sociale in un unico soggetto, è necessario optare per modelli ibridi più aperti (tab. 8.3).

Questo dato necessita di una precisazione. Le 26 imprese intervistate sono tutte imprese nate direttamente con un obiettivo di innovazione sociale esplicito, o meglio, con l'obiettivo di trovare soluzioni innovative a problematiche di tipo sociale o con alta rilevanza sociale. Il dato non tiene in conside-

<sup>3</sup> Una distinzione tra le organizzazioni ibride integrate e quelle esterne non è facilmente riscontrabile: tale distinzione dipende dalla presenza più o meno formale di accordi e dall'accezione soggettiva che viene data al concetto di creazione di valore economico, che può essere diretto o indiretto.

razione il ruolo di imprese *incumbent* che decidono di occuparsi della risoluzione di problematiche sociali in aggiunta al loro core business, per esempio come evoluzione di un generico programma di RSI.

Tab. 8.3 *Modelli Ibridi*

<b>Tipologia di Organizzazione Ibrida</b>	<b>N Imprese (Tot 26)</b>
Modello Radicato (valore economico e valore sociale integrati)	14
Modelli Integrato e Esterno (valore economico e valore sociale non perfettamente integrati)	12

Altro dato rilevante riguarda l'innovazione delle relazioni. 14 imprese dichiarano di applicare all'interno della loro attività di business delle innovazioni di tipo relazionale. Dichiarano quindi di riconoscersi all'interno di un network ampio di attori e che tali relazioni le portano a modificare il loro modo di concepire il business e lo integrano all'interno delle loro attività.

Tab. 8.4 *Tipologie di Collaborazione e Innovazione delle relazioni*

<b>Tipologia di collaborazione</b>	<b>Innovazione delle relazioni (Tot 14)</b>
Collaborazioni con uno o più attori pubblici	1
Collaborazioni con attori pubblici e altre organizzazioni private	1
Collaborazioni con attori pubblici e organizzazioni non profit	4
Collaborazioni con organizzazioni private e community	8

Anche nel caso delle innovazioni di relazione, la maggior parte degli intervistati sviluppa tali tipologie di innovazioni nei rapporti con altre imprese private e con le rispettive community (tab. 8.4). Questo dato è in linea con i risultati sopra indicati, dato che è proprio il modello ibrido radicato che necessita di forme innovative di relazione tra gli attori, sia per quanto riguarda l'allineamento della creazione di valore sociale che di valore economico, sia per il fatto che le alleanze possono riguardare imprese con business simili o quanto meno comparabili. Per evitare forme di competizione, le imprese decidono di utilizzare meccanismi di coesistenza e collaborazione.

Le relazioni tra attori sono uno degli elementi distintivi del modello di business delle organizzazioni ibride (Venturi e Zandonai, 2014). Secondo



quando confermato in letteratura (Haig e Hoffman, 2012), le imprese ibride cercando di essere indipendenti da un punto di vista economico finanziario, agendo sul mercato con un proprio obiettivo commerciale; allo stesso tempo costruiscono relazioni, in particolare con le comunità del loro ecosistema, si confrontano con i loro stakeholder per aprire sempre di più all'ingresso di nuova conoscenza e nuove esperienze nella fase di progettazione e sperimentazione della SI (Florin e Smith, 2011).

## **8.8 Conclusioni**

Il presente capitolo approfondisce il rapporto tra imprese e innovazione sociale, con particolare riferimento alle modalità di gestione della SI all'interno delle organizzazioni e i modelli organizzativi e di business più adeguati. Il capitolo fornisce, inoltre, uno spunto di riflessione e dibattito sulle differenze tra responsabilità sociale d'impresa e innovazione sociale, delineando i campi di azione e di interesse dei due modelli. Dalla suddetta distinzione emerge che la RSI riguarda la gestione delle esternalità dell'impresa e il suo ruolo di buon cittadino nella gestione di problematiche vicine alla comunità nella quale l'azienda interagisce. In questo modello però, lo scambio di valore sociale avviene dall'interno verso l'esterno, cioè dall'azienda verso il territorio o verso gli stakeholder: l'impresa, a fronte di una sua responsabilizzazione forte, svolge sempre il ruolo di promotore e attuatore delle iniziative sociali. Laddove questo non avviene si instaurano meccanismi di filantropia pura che esulano dal core business delle aziende.

La SI, invece, colloca le imprese all'interno di un ecosistema vario, in cui ogni attore svolge un ruolo in base alle diverse esigenze del contesto. Secondo questa impostazione, ogni impresa può assumere il ruolo di attuatore, promotore o addirittura beneficiario, in base al problema sociale che si affronta ed in base al ruolo che effettivamente è richiesto. Il beneficio che deriva da una azione di innovazione sociale è condiviso e collettivo e i benefici devono ricadere anche sulle imprese stesse.

L'approccio all'innovazione sociale cambia in base alle modalità organizzative e di gestione dei flussi di innovazione delle imprese. Ciò che emerge in maniera preponderante riguarda la consapevolezza delle imprese del fatto che per fare innovazione sociale è fondamentale riuscire a integrare la propria visione di organizzazione all'interno di un sistema di relazioni. In questo senso la rete delle partnership e le modalità di interazione tra di versi attori rendono una innovazione sociale coerente nei fini e nei mezzi.

Dall'analisi empirica emergono i principali modelli di impresa di innovazione sociale che mettono insieme la creazione di valore economico e sociale, attraverso l'implementazione di modelli organizzativi ibridi. La scelta

dei modelli dipende dal tipo di relazioni che si instaurano con altri soggetti e in base alla natura ed allo scopo di questi. La suddivisione di attività all'interno della catena del valore e della catena di approvvigionamento, permette alle imprese che si occupano di SI di adottare modelli ibridi radicati (inclusivi) o modelli ibridi integrati ed esterni, in base alle tipologie di relazioni che si sviluppano.

I modelli radicati prevedono una perfetta commistione tra valore economico e valore sociale, mentre nei modelli integrati e in quelli esterni, non è possibile una perfetta integrazione tra le due forme di valore. Il ruolo degli altri partner e la loro natura, influenza la scelta di un modello piuttosto che un altro.

Si rimanda a prossimi studi e ricerche l'approfondimento relativo ai livelli di inclusione delle due dimensioni di valore all'interno dei modelli e in che modo le relazioni tra diversi attori influenzano la scelta di un modello piuttosto che l'altro.

## 8.9 Bibliografia

- Ahuja G. and Lampert C.M. (2001), "Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions", *Strategic Management Journal*, 22, 6-7: 521-543.
- Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of management*, 17, 1: 99-120.
- Battiliana J., Lee M., Walker J. and Dorsey C. (2012), "In Search of the Hybrid Ideal", *Stanford Social Innovation Review*, 10, 3: 50-55.
- Battilana J. and Lee M. (2014), "Advancing Research on Hybrid Organizing—Insights from the Study of Social Enterprises", *The Academy of Management Annals*, 8, 1: 397-441.
- Battilana J., Sengul M., Pache A.C. and Model J. (2014), "Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The case of work integration social enterprises" *Academy of Management Journal*, amj-2013.
- Brandsen T. and Karré P.M. (2011), "Hybrid Organizations: No Cause for Concern?", *International Journal of Public Administration*, 34, 13: 827-836.
- Braunerhjelm P. and Svensson R. (1996), "Host Country Characteristics and Agglomeration in FDI", *Applied Economics*, 28: 833-840.
- Capo F. e Caroli M.G. (2015), *La responsabilità sociale d'impresa* in Fontana F. e Boccardelli P. (2015) *Corporate Strategy*, Hoepli Editore, Milano.
- Caroli M.G. (2013), Riflessioni sul rilievo della filantropia dell'impresa sostenibile, *In Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale? Riflessioni, esperienze, incontri da "Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale"* Progetto e coordinamento editoriale: Koinètica.
- Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R. and Norman W. (2012), Defining Social Innovation. A Deliverable of the Project: "The Theoretical, Empirical and Policy

- Foundations for Building Social Innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Chesbrough H.W. (2006), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press, Boston.
- Cross J.G. (2008), *A Theory of Adaptive Economic Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Costabile M., Maiolini R., Rullani F. e Prencipe A. (2015), *La Corporate Entrepreneurship*. In Fontana F., Boccardelli P. (2015) *Corporate Strategy*, Hoepli Editore, Milano.
- Coyne K.P. (1986), “Sustainable Competitive Advantage – What it is, what it isn’t”, *Business horizons*, 29, 1: 54-61.
- Cyert e March (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs  
(trad. it.: *Teoria del comportamento dell’impresa*, Franco Angeli, Milano, 1973).
- Cristoforetti e Caprini (2015), “Corporate Social Innovation. Processi di accelerazione dell’innovazione e di rigenerazione”, *Rivista Impresa Sociale*, 5.
- Dyllick T. and Hockerts K. (2002), “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”, *Business strategy and the environment*, 11,2: 130-141.
- Eccles R.G. and Serafeim G. (2013), “The Performance Frontier”, *Harvard business review*, 91, 5: 50-60.
- Evers A. (2008), Hybrid Organizations: Background, Concepts, Challenges. The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges, 279-292.
- Florin J. and Schmidt E. (2011), “Creating Shared Value in the Hybrid Venture Arena: A Business Model Innovation Perspective”, *Journal of Social Entrepreneurship*, 2, 2: 165-197.
- Giachino C. (2012), *Strategie di sviluppo prodotto: il ruolo del DNA dell’azienda*, Giappichelli Editore, Torino.
- Grassl W. (2012), “Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity”, *Journal of Social Entrepreneurship Perspectives*, 1, 1: 37-60.
- Gündoğdu M.Ç. (2012), “Re-thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: a Multi-Concept Perspective”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41: 296-303.
- Haigh n. and Hoffman A.J. (2012), “Hybrid Organizations: The Next Chapter of Sustainable Business”, *Organizational Dynamics*, 41, 2: 126-134.
- Hall R. (1993), “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic management journal*, 14, 8: 607-618.
- Halme M., Lindeman S. and Linna P. (2012), “Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations”, *Journal of Management Studies*, 49, 4: 743-784.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1990), “Corporate Imagination and Expeditionary Marketing”, *Harvard business review*, 69, 4: 81-92.
- Hargadon A. and Sutton R.I. (1997), “Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm”, *Administrative science quarterly*, 716-749.

- Herrera M.E.B. (2015), "Creating Competitive Advantage by Institutionalizing Corporate Social Innovation", *Journal of Business Research*, 68, 7: 1468-1474.
- Kanter R.M. (2009), "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", *Harvard Business Review*.
- Keck S.L. and Tushman, M. L. (1993), "Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure", *Academy of Management Journal*, 36, 6: 1314-1344.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard business review*, 68, 3: 79-91.
- Iansiti M. and Levien R. (2004), "Strategy as Ecology", *Harvard business review*, 82, 3: 68-81.
- Ishikawa K. (1990), *Introduction to Quality Control*, Productivity Press, New York.
- Laureiro-Martínez D. (2010), Cognitive Control Capabilities, Routinization and Decision-Making Performance.
- Marris R. (1964), *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, MacMillan, London.
- Miller D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management science*, 29, 7: 770-791.
- Mintzberg H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard business review*, 72,1: 107-114.
- Pache A.C. and Santos F. (2013), "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics", *Academy of Management Journal*, 56, 4: 972-1001.
- Petroni G. (2010), *Il trasferimento tecnologico: principi, metodi, casi*, EGEA, Milano.
- Pfeffer J. (1995), "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People", *The Academy of Management Executive*, 9, 1: 55-69.
- Porter M.E. and Kramer M.R. (2006), "The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard business review*, 84, 12: 78-92.
- Porter M.E. and Kramer M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard business review*, 89, 1/2: 62-77.
- Rago S., Venturi P. (2014), Ibridazione come innovazione sistemica: percorsi di sviluppo dell'impresa sociale italiana, *AICCON*.
- Sacconi L. (2004), "Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa", in G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa*, F. Angeli, Milano.
- Saeidi S.P. and Sofian S.A. (2015), "How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction", *Journal of Business Research*, 68, 2: 341-350.
- Santos F.M. (2012), "A Positive Theory of Social Entrepreneurship", *Journal of business ethics*, 111, 3: 335-351.
- Tantalo C., Caroli M.G. and Vanevenhoven J. (2012), "Corporate Social Responsi-

- bility and SME's Competitiveness", *International Journal of Technology Management*, 58, 1/2: 129-151.
- UNDP (United Nations Development Programme) (2008), *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*. New York: UNDP.
- Venturi P. e Zandonai F. (2014), *Ibridi Organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo Cgm*, Il Mulino, Bologna.
- Zamagni S. (2004), "L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI", WorkingPaper, *AICCON*, 1: 11.
- Williamson O. (1964), *The Economics of Discretionary Behaviour*, Prentice Hall, Englewood

## *9. Per una politica a favore dell'innovazione sociale*

*di Matteo G. Caroli*

### **9.1 Il quadro delle opzioni di intervento pubblico a favore dell'innovazione sociale**

Il Governo (o gli organismi da esso preposti) è un potenziale protagonista dell'innovazione sociale, rappresentando, insieme alle imprese, le organizzazioni “non profit” e i singoli membri di una Comunità, uno dei quattro fulcri su cui tale innovazione si articola<sup>1</sup>. Esso esprime questo ruolo, innanzi tutto, stimolando l'innovazione all'interno delle amministrazioni pubbliche e nell'ambito delle relazioni esistenti tra queste, i cittadini e il sistema delle imprese. È molto rilevante attivare meccanismi che favoriscano l'effettivo coinvolgimento delle persone nei processi decisionali direttamente riguardanti il contesto in cui esse vivono e la trasparenza nell'utilizzazione delle risorse pubbliche. Meccanismi che però devono anche garantire l'efficacia delle decisioni, evitando che la difesa di interessi particolaristici impedisca la realizzazione di iniziative in grado di creare un valore sociale complessivamente positivo. In linea generale, il Soggetto pubblico può agire da “catalizzatore” di soggetti, risorse, e iniziative<sup>2</sup>, a supporto sia dell’“offerta” che

<sup>1</sup> Si veda il documento pubblicato da Tepsie “Growing social innovation. A guide for policy makers”, gennaio 2015, deliverable 1.4 del progetto finanziato dall'Unione Europea FP7.

<sup>2</sup> La Schwab Foundation for social Entrepreneurship ha realizzato con il supporto del World Economic Forum uno studio a livello mondiale sulle iniziative attuate dai Governi per lo sviluppo dell'innovazione sociale, raccogliendo 12 “best practices”. Lo studio propone sei principali tipologie di azione pubblica: i) coinvolgimento degli stakeholder pubblici e privati, particolarmente attraverso lo sviluppo di strutture che favoriscono le interazioni e il coordinamento tra tali soggetti; ii) analisi e sviluppo delle competenze interne all'amministrazione pubblica, utile per l'innovazione sociale; iii) investimento di risorse pubbliche come leva per attivare elevati fondi di investimento privati per progetti di innovazione sociale; iv) attivazione di strumenti di sostegno alla crescita delle imprese sociali; v) attivazione di strumenti che incentivino soggetti privati (individui e imprese) a finanziare iniziative di innovazione sociale; vi) predisposizione di sistemi per la valutazione dell'impatto delle iniziative di innovazione sociale e l'ottimizzazione delle politiche a supporto. Cfr. Schwab Foundation (2013) *Breaking the binary: policy guide to scaling social innovation*.

della “domanda” di innovazione sociale. Esso interviene, da un lato, per favorire il rafforzamento e la diffusione dei progetti, attori, attività che producono innovazione sociale; dall’altro, per sostenerne la domanda, creando le condizioni per il consolidarsi di un mercato per i prodotti, i servizi e le soluzioni da essa generati. Infine, vanno favoriti i meccanismi e i soggetti che migliorano l’interazione tra domanda ed offerta, aumentando efficienza ed efficacia con cui l’innovazione sociale è concretamente applicata e diffusa.

L’azione pubblica a favore dell’innovazione sociale si articola, dunque, in un ventaglio di interventi che possono essere ordinati in relazione agli ambiti dove essi hanno più direttamente impatto; tali ambiti sono: la domanda; l’offerta; sia la domanda che l’offerta; i “fattori abilitanti” (fig. 9.1).

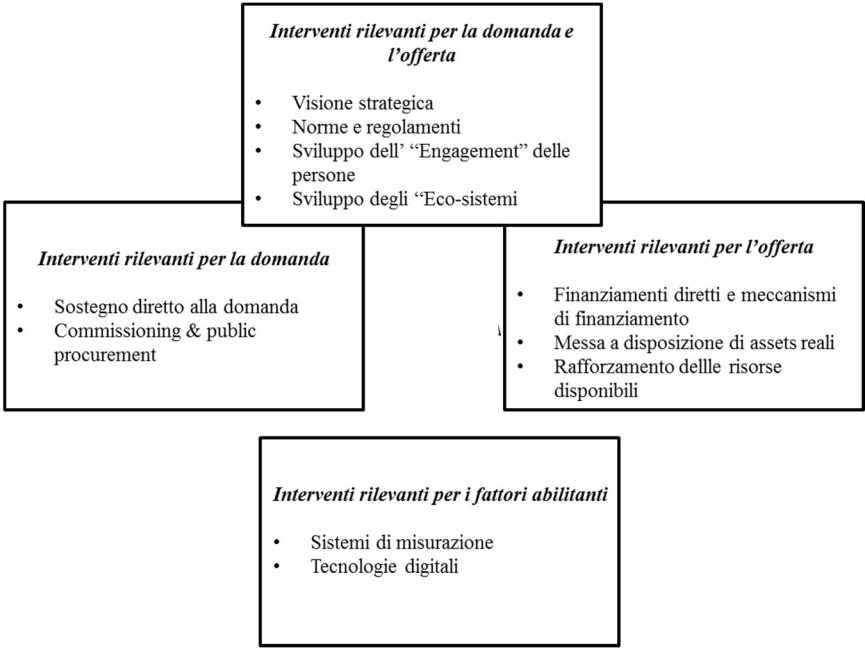


Fig. 9.1 Gli ambiti di intervento del Soggetto pubblico a favore dell’innovazione sociale

In primo luogo, il Governo dovrebbe elaborare una chiara visione strategica per l'innovazione sociale quale fulcro di un sistema economico più strutturalmente in grado di generare valore condiviso e dare soddisfazione ai problemi di interesse collettivo. Questo punto sarà approfondito più avanti, facendo riferimento ai concreti orientamenti emersi in questi anni nei principali Paesi.

Gli interventi normativi o regolatori rappresentano una leva fondamentale per promuovere lo sviluppo sia della domanda che dell'offerta di innovazione sociale. Le varie forme di sgravi o di incentivi fiscali sono uno strumento che, come in molti altri settori, ha un impatto abbastanza immediato. Possono favorire le organizzazioni che investono in progetti di innovazione sociale; oppure, le imprese sociali, in relazione a determinate attività o in specifiche fasi del loro ciclo di vita. Possono anche andare a vantaggio delle persone fisiche, per stimolare da un lato il loro coinvolgimento in progetti di innovazione sociale; dall'altro, il loro sostegno a favore degli attori direttamente impegnati nell'attuazione di tali progetti. In maniera analoga a quanto avviene per gli investimenti innovazione, anche quelli in innovazione sociale possono essere favoriti attraverso il riconoscimento di un credito d'imposta proporzionato alla dimensione di tali investimenti.

La domanda e l'offerta di innovazioni sociali può essere favorita anche attraverso interventi regolatori che spingono i vari attori pubblici e privati ad assumere comportamenti che favoriscono l'adozione di tali innovazioni. È facile, ad esempio, comprendere che lo sviluppo di modelli innovativi di mobilità urbana, basati sulla "condivisione" è fortemente influenzato dalle modalità con cui il Soggetto pubblico regola l'uso del mezzo di proprietà all'interno della città o di determinate sue aree.

Un'altra importante linea di azione pubblica che può avere impatto "ambivalente" riguarda la promozione dell'"engagement" dei singoli cittadini. La crescita della sensibilità culturale delle persone e della loro disponibilità al coinvolgimento aumenta sia il potenziale di competenze e di "energia" per la realizzazione di progetti e attività di innovazione sociale, sia il riconoscimento del suo valore e la conseguente volontà di "pagare" per i suoi output.

Infine, il Soggetto pubblico ha un ruolo importante nello sviluppo di "ecosistemi" favorevoli agli attori coinvolti (dal lato della domanda e dell'offerta) nell'innovazione sociale. In questa prospettiva, può attivare contesti per lo sviluppo di relazioni tra soggetti in vario modo interessati all'innovazione sociale; tali relazioni possono essere funzionali alla condivisione di conoscenze; oppure, alla maturazione di progetti condivisi; o ancora, alla diffusione di una visione comune sulle problematiche di interesse generale. In questi anni, in Europa, sono nate numerose reti di attori in diverso modo



coinvolti nell'innovazione sociale, con l'obiettivo di condividere l'informazione, facilitare e diffondere l'apprendimento e sperimentare insieme nuove idee e modalità di intervenire nei problemi sociali<sup>3</sup>.

Utile anche ricordare che, nell'ambito della strategia "Europa 2020", e in particolare dell'*European Alliance for Innovation*, l'Unione Europea ha sostenuto la creazione di "*Social Innovation Europe*", una piattaforma che aggrega tutti i soggetti e le reti nazionali di soggetti impegnati nei vari ambiti dell'innovazione sociale<sup>4</sup>. Per il rafforzamento degli eco-sistemi dell'innovazione sociale, il Governo può anche direttamente sostenere lo sviluppo dei vari attori che favoriscono l'integrazione tra imprese, non profit, cittadini e amministrazioni pubbliche nella prospettiva di attuare progetti di innovazione sociale o che forniscono a tali soggetti, servizi specialistici utili alla realizzazione di tali progetti.

Gli incubatori e/o acceleratori di innovazioni sociali e delle organizzazioni che intendono lavorare per la loro implementazioni hanno una funzione potenzialmente fondamentale proprio come ambito dove sviluppare detti eco-sistemi e l'insieme di relazioni innovative tra gli attori coinvolti. Questi luoghi sono essenziali anche per favorire l'accesso degli innovatori sociali alle competenze tecniche, giuridiche, economiche necessarie per lo sviluppo delle loro iniziative, nonché alla fondamentale assistenza dei "*mentor*" e dei "*coach*". Strutture in parte analoghe, funzionali anche a rafforzare l'interazione tra gli attori impegnati nella generazione di innovazione sociale e i potenziali fruitori sono i "*social innovation labs*"

La natura di questi incubatori, acceleratori, laboratori e le caratteristiche delle attività che promuovono limitano intrinsecamente la loro possibilità di generare flussi economici positivi, adeguati a coprire gli investimenti e i costi di gestione. Essi possono, quindi, essere creati e sviluppati solo mettendo loro a disposizione uno stabile flusso di risorse finanziarie esterne. Il finanziamento di fonte pubblica è dunque essenziale, in sé e come leva per attrarre altre risorse da soggetti interessati a sostenere lo sviluppo dell'innovazione sociale.

Per quanto riguarda le politiche specificatamente "*supply side*", Tepsie<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Tra i più noti di questi network: Ashoka, the Social Innovation Exchange e Euclid network

<sup>4</sup> SIE è oggi una Comunità con circa 3000 aderenti da tutti i Paesi dell'Unione europea. In questi ultimi anni, si è data la missione di: i) *growing the SIE community – both in regions where it is less well represented but also to include people and organisations who do not naturally self identify as social innovators*; ii) *deepening the engagement of the community and facilitating cross border collaborations*; iii) *creating content and spark debate on important issues facing social innovators in Europe, through our interviews, policy papers, and events*. Cfr. <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/about>

<sup>5</sup> Cfr. TEPsIE (2014) Building the social innovation eco-system in Europe. Deliverable 7.3

le suddivide in tre ambiti: i) supporto finanziario; ii) apporto di risorse non finanziarie; iii) sviluppo delle capacità innovative.

Le azioni che il Governo può adottare più specificatamente sul piano del sostegno dell'offerta di social innovation sono innanzi tutto, la diretta erogazione di risorse finanziarie e il sostegno al funzionamento di meccanismi di finanziamento. Sono abbastanza diffusi i Fondi per finanziare progetti di innovazione in campo sociale o ambientale; oppure, imprese sociali e/o organizzazioni non profit che intendono sviluppare soluzioni innovative a determinate problematiche collettive. Questi fondi possono essere costituiti e inizialmente finanziati dai Governi nell'ambito appunto della loro politica per l'innovazione sociale; in altri casi, anche da istituzioni o ancora grandi soggetti economici privati. Un esempio significativo è il “*Big Society Capital*”; si tratta di un organismo indipendente inglese, finanziato con le risorse provenienti dai conti “dormienti” (*Reclaim Fund*) e da erogazioni delle principali “*street banks*” del Paese. Il Fondo ha la missione di favorire lo sviluppo del mercato per gli investimenti “sociali” considerati come quegli investimenti che generano un ritorno in termini di valore collettivo e al tempo stesso anche un adeguato rendimento finanziario<sup>6</sup>. È anche rilevante la predisposizione di un assetto normativo favorevole allo sviluppo di strumenti di finanziamento di iniziative volte alla creazione di valore sociale. A riguardo, c'è crescente attenzione sui “*social impact bond*”, quale strumento di raccolta di risorse finanziarie da indirizzare ad investimenti in grado di generare benefici sociali<sup>7</sup>.

of the FP7-project “The theoretical, empirical and policy foundations for building the social innovation in Europe, European Commission – 7<sup>th</sup> Framework Programme, Brussels; European Commission, DG Research. Il documento fornisce una ampia illustrazione dei singoli strumenti che possono essere utilizzati per sostenere la domanda e l'offerta di innovazione sociale

<sup>6</sup> In particolare, il fondo si propone di operare su due fronti: “*As an investor: To have a transformative impact on the social investment market in the UK by supporting social investment finance intermediaries to become financially robust and able to: Attract greater and more diverse sources of investment; Effectively and efficiently channel appropriate and affordable capital to the social sector; and Provide effective financial and business support services to the social sector. As a champion: To increase awareness of and confidence in social investment by: Promoting best practice and sharing information; Improving links between the social investment and mainstream financial markets; and Working with other investors to embed social impact assessment into the investment decision-making process.* Cfr. : <http://www.bigsocietycapital.com/about-big-society-capital>

<sup>7</sup> Negli Stati Uniti, questo strumento è chiamato “Pay for Success Bond”. In sintesi, l'obbligazione è emessa da un'amministrazione pubblica per raccogliere le risorse per realizzare investimenti/attività finalizzati a migliorare un determinato problema sociale/ambientale da cui derivi un diretto risparmio finanziario per la stessa amministrazione. Nel caso in cui tale risparmio si verifichi, ed eventualmente in proporzione ad esso, l'emittente paga un interesse ai finanziatori. È evidente che possono essere finanziati progetti i cui risultati possono essere misurati in termini quantitativi e con sufficiente affidabilità.

L'Attore pubblico può favorire la generazione di innovazione sociale anche mettendo a disposizione di determinati soggetti beni tangibili rilevanti per attuare miglioramenti sociali. Un esempio rilevante è il libero accesso ai dati raccolti dalle amministrazioni pubbliche. La disponibilità di questi dati, in primo luogo, rafforza notevolmente la capacità di valutazione dell'operato dell'amministrazione pubblica, la verifica della sua correttezza, stimolando, di conseguenza anche il coinvolgimento attivo delle persone nei processi decisionali. Inoltre, pone le condizioni per la collaborazione "pubblico-privato" nella realizzazione di progetti innovativi per lo sviluppo sostenibile in una determinata area geografica.

Una seconda importante modalità consiste nel trasferimento della proprietà (o del possesso per un periodo di tempo lungo) di aree, costruzioni, strutture di varia natura (sportive, culturali, ecc.) dall'amministrazione pubblica a soggetti organizzati con l'intento di predisporle e gestirle per realizzare iniziative di interesse generale. Anche in questo caso, il vantaggio potenziale è duplice; da un lato, l'amministrazione pubblica "devolve" una attività di interesse generale che non riesce a svolgere in maniera adeguata ad un organismo in grado di realizzare efficacemente tale attività; dall'altro, una certa struttura e le attività per le quali essa può essere utilizzata sono affidati ai soggetti più direttamente interessati e in grado di apportare le risorse necessarie per la loro efficace realizzazione. Questa strategia può essere rafforzata da interventi normativi che istituiscono formalmente la possibilità che determinati *assets* pubblici siano messi a disposizione delle Comunità più direttamente interessate ad una loro efficace utilizzazione. A riguardo è molto interessante il "Localism Act", introdotto nel Regno Unito nel 2011 che attribuisce due nuovi diritti alle comunità locali: il "*Community right to buy*" e il "*Community right to challenge*". Il primo dà ai rappresentanti di una Comunità il diritto di indicare gli *assets* locali (palazzi, costruzioni di vario genere, spazi con funzionalità culturali, ecc.) ritenuti di "rilievo pubblico" per la Comunità stessa; nel caso siano messi sul mercato, il soggetto pubblico, eventualmente anche in partnership con un attore privato, beneficia di una prelazione d'acquisto. Il secondo prevede gli organi pubblici affidino la realizzazione di determinati servizi di interesse generale ad organismi costituiti nell'ambito della Comunità interessata a tali servizi (naturalmente, se dotati delle caratteristiche adeguate). Si prevede, quindi la costituzione di "*Community Groups*" attraverso i quali i singoli cittadini hanno l'opportunità di essere e sentirsi parte attiva nel miglioramento della propria Comunità e del territorio ove essa vive.

Soprattutto quando ha come protagonista organismi "non profit" o costituiti spontaneamente da gruppi di persone, l'innovazione sconta un forte li-

mite di competenze tecniche e gestionali disponibili. È evidente che tale limite è effetto innanzi tutto (ma in una certa misura, può anche essere causa) della debolezza di risorse finanziarie che riducono fortemente la capacità di investire in capitale umano qualificato; tale limite può essere superato non solo attraverso l'aumento della dotazione finanziaria. Il Soggetto pubblico può, ad esempio, stimolare il sistema delle professioni a dedicare "pro bono" un adeguato numero di giornate di lavoro al supporto tecnico-consulenziale di progetti di innovazione sociale con determinate caratteristiche. Del resto, in molti ambiti, da quello giuridico a quello della consulenza strategico-organizzativa, a quello urbanistico-architettonico, i principali Studi professionali hanno raggiunto dimensioni e volumi di fatturato analoghi a quelli di medie o anche grandi imprese. Come queste, sono chiamati ad agire da "buoni cittadini", dedicando parte delle loro energie allo sviluppo sostenibile della Comunità cui appartengono. Su questo piano, appare utile un'azione di sensibilizzazione da parte non solo del Soggetto pubblico, ma anche dei grandi Gruppi privati che costituiscono il mercato principale di tali studi professionali.

Anche in questo ambito, sono attivati dei network che da un lato raccolgono le disponibilità di singoli professionisti o società di consulenza/studi legali a fornire gratuitamente le proprie prestazioni, indirizzandole dall'altro ai soggetti interessati ai fini della realizzazione di iniziative di rilievo sociale o ambientale<sup>8</sup>. Una funzione analoga è svolta dagli incubatori/acceleratori di innovazioni sociali che si caratterizzano proprio anche per essere i luoghi dove gli innovatori beneficiano in modo diretto dell'assistenza tecnica di cui necessitano sul piano legale, organizzativo, finanziario, ecc.

Le politiche specificatamente "*demand side*" sono finalizzate a stimolare gli investimenti in innovazione sociale attraverso lo sviluppo di un mercato per tali innovazioni, o meglio per gli output che ne derivano.

In modo analogo a quanto accade in molti ambiti dell'innovazione tecnologica, può inoltre orientare la domanda di beni e servizi delle amministrazioni pubbliche a favore delle offerte caratterizzate da determinati contenuti di innovazione sociale. In vari Paesi, tra i quali l'Italia, quest'ultima modalità ha avuto una certa utilizzazione anche per stimolare le imprese ad aumentare il loro orientamento alla sostenibilità; in particolare, nei bandi per gare pubbliche, sono stati previsti dei punteggi a favore di imprese in grado di dimostrare determinate performance in campo ambientale e/o sociale; in casi

<sup>8</sup> Un esempio interessante è "TrustLaw", rete mondiale di professionisti, attiva nell'ambito della Thomson Reuters Foundation che dichiara di operare in 77 Paesi e aver fornito ad oltre 1300 organizzazioni non profit solo nel 2015, oltre 2 milioni di ore di consulenza legale, gratuitamente, attraverso l'opera di circa 49.000 avvocati. Cfr. <http://www.trust.org/trustlaw/>

meno frequenti, l'evidenza di un certo grado di "sostenibilità" è stata posta addirittura come condizione per la partecipazione alla stessa gara. L'applicazione di questi criteri è però risultata piuttosto complessa per almeno due questioni; la prima, riguardante soprattutto le piccole e medie imprese, relativa alla misurazione dei parametri di sostenibilità (nonché alla certificazione di tali misurazione); la seconda concernente invece la definizione del peso da assegnare a questi aspetti rispetto alla qualità e soprattutto al prezzo dell'offerta. È evidente che l'ipotesi di considerare l'impegno in innovazione sociale dell'offerente come un criterio rilevante per l'assegnazione di una commessa pone gli stessi problemi, peraltro enfatizzati dalla mancanza di criteri consolidati per misurare tale impegno e il suo effettivo impatto.

Nonostante queste difficoltà, rimane un orientamento di fondo a considerare il *public procurement* come una leva fondamentale per favorire sistemi d'offerta basati sull'innovazione sociale. Nel gennaio 2013, il Regno Unito ha adottato il "*Social Value Act*"<sup>9</sup> secondo il quale nella predisposizione di contratti di acquisto, l'autorità pubblica debba considerare: *a) how, what is proposed to be procured, might improve the economic, social and environmental well-being of the relevant area: (b) how, in conducting the process of procurement, it might act with a view to securing that improvement.* In virtù di questa norma, le amministrazioni pubbliche devono valutare se e come (da chi) acquistare un determinato prodotto/servizio in relazione ai benefici ambientali, sociali ed economici che ne derivano per il territorio e i soggetti interessati. Utile anche ricordare che nel dicembre 2014, l'Unione Europea ha pubblicato nuove linee guida sul *public procurement*<sup>10</sup> che contengono un'esplicita raccomandazione alle amministrazioni pubbliche di considerare il "valore sociale" tra i criteri per assumere le decisioni di acquisto.

Soprattutto nei Paesi anglosassoni e dell'Europa settentrionale, si sono sperimentate forme di sostegno alla domanda di innovazione sociale, basate sull'allocazione alle singole persone di risorse di un budget individuale per acquisire servizi di assistenza sanitaria o sociale. In sostanza, il Soggetto pubblico fornisce alle persone in determinate condizioni risorse finanziarie, lasciandole libere (entro un programma di assistenza comunque concordato con le autorità competenti) di scegliere il soggetto da cui ottenere tale servizio.

Due ulteriori tipologie di azione pubblica riguardano altrettante condizioni di fondo cruciali per lo sviluppo nel tempo dell'innovazione sociale, la sua diffusione e, quindi, la valenza strutturale dei suoi effetti. Si tratta in particolare, della capacità di rilevare l'impatto di un determinato progetto/attività e la possibilità di applicare le tecnologie e in particolare, quelle digitali.

<sup>9</sup> Cfr. <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/enacted>

<sup>10</sup> Cfr. [http://ec.europa/internal\\_market/publicprocurement](http://ec.europa/internal_market/publicprocurement)

L'importanza di queste due condizioni è stata dimostrata da una letteratura ormai molto ampia<sup>11</sup> e richiamata anche nei primi due capitoli di questo rapporto. Lo sviluppo di una “metrica” per misurare l'impatto di una certa innovazione sulla specifica problematica sociale e per valutare i suoi effetti complessivi è generalmente considerata una delle condizioni basilari della diffusione dell'innovazione sociale. Tale capacità è, infatti, basilare per selezionare le iniziative più promettenti; quindi, per orientare l'allocazione delle risorse pubbliche e attrarre i finanziamenti anche privati. Una parte rilevante della ricerca scientifica sull'innovazione sociale è focalizzata proprio sullo studio delle metodologie relative al “Social return on Investment (SROI)”<sup>12</sup> e sull'individuazione di modalità efficace di loro applicazione pratica.

## 9.2 Esempi di politiche per l'innovazione sociale nei Paesi europei

Il progetto ITSSOIN.eu<sup>13</sup>, finanziato dalla Commissione Europea ha pubblicato nel 2014 un rapporto sulle politiche a supporto dell'innovazione sociale e il “terzo settore” in alcuni Paesi europei<sup>14</sup>. Emergono interessanti elementi comuni alla maggior parte dei Paesi considerati e alcune specificità rilevanti.

In linea generale i governi, a livello nazionale e spesso anche regionale o locale, mostrano crescente consapevolezza del potenziale che l'innovazione sociale ha nell'ammodernamento dei sistemi di welfare, in linea con le nuove aspettative delle persone e considerati limiti finanziari e inefficienze strutturali del tradizionale intervento pubblico. In modo analogo, è riconosciuto (non di rado, anche in documenti di natura istituzionale) il rilievo dell'impresa sociale e la volontà di operare per il consolidamento di un'eco-sistema favorevole al suo sviluppo consistente. È, dunque, diffusa la consapevolezza che, per affrontare le sempre più complesse sfide sociali, sia necessario introdurre nuove modalità di produzione ed erogazione dei servizi pubblici e che queste richiedono innovative forme di collaborazione tra soggetto pubblico, organizzazioni non profit, imprese e cittadini. Nei documenti di indirizzo politico generale, sono piuttosto diffusi i riconoscimenti all'innova-

<sup>11</sup> Si veda tra gli altri: TEPSIE (2014) Digital technology in social innovation . a publication from the FP7 project (290771)

<sup>12</sup> Si veda a riguardo, Becker A.A. Social Impact Assessment: methods and experience in Europe, North America and developing countries. UCL Press, London. Sholten N., Olsen G. (2006) A Guide to Social Return on Investment. Lenthe Publishers

<sup>13</sup> ITSSOIN è l'acronimo di: Impact of the third sector as Social Innovation. Il rapporto è stato curato da Eriksson M., Einarsson T. e Wijkstrom F.

<sup>14</sup> I Paesi presi in esame sono: Repubblica Ceca, Danimarca, Regno unito, Francia, Germania, Italia, Olanda, Spagna, Svezia.

zione sociale quale motore dei cambiamenti necessari per le nuove sfide ambientali, economiche e sociali. Viene dichiarata in molti casi la sua rilevanza dal momento che l'erogazione da parte di strutture pubbliche di molti servizi di interesse generale si rivela inefficiente e inefficace, richiedendo il crescente coinvolgimento di soggetti non appartenenti al settore pubblico. Interessante a riguardo è quanto si legge nel documento pubblicato dal governo austriaco nel 2011: “*Strategy of the Federal Government for Research, Technology and Innovation*”, relativamente all'intento strategico di assumere un approccio “broad” all'innovazione che “*not only includes technological, research-driven and non-technological innovations in manufacturing and in the service sector, but also ecological and social innovations as well as in the public sector*”<sup>15</sup>.

Già da diversi anni, sono state introdotte (o riprese dal passato e aggiornate) alcune importanti idee di rilievo anche squisitamente politico, che rappresentano significative basi concettuali per l'innovazione sociale. Nel 2009, nel Regno Unito si è iniziato a parlare di “*Big society*”, per promuovere la redistribuzione di competenze (e risorse) dallo Stato a vantaggio dei membri delle singole Comunità. A partire dal 2010, questa idea è stata tradotta concretamente dal governo inglese in una serie di misure volte a favorire lo sviluppo di organismi “non profit”, cooperative e imprese sociali e il loro coinvolgimento attivo nei servizi pubblici. Alcune tra le iniziative concrete attuate a tal fine sono state l'istituzione del “*Social Action Fund*”; il sostegno all'emissione dei “*Social Impact Bonds*” (di cui ho già accennato sopra) e il “*Whole place Community budget pilots*” per favorire il coinvolgimento dei membri delle Comunità locali nella definizione delle priorità nei servizi pubblici. Sempre nel Regno Unito, il “*Social investment tax relief*” prevede una consistente detrazione dall'imposta sul reddito delle persone per gli investimenti in “organizzazioni sociali” qualificate.

Interessante ricordare che negli stessi anni, in Olanda, autorevoli esponenti politici hanno parlato di “*participation society*” per descrivere un modello di governo in cui le persone sono messe nelle condizioni di incidere concretamente (assumendosi responsabilità dirette) per ciò che concerne le loro vite personali e lo stato del contesto in cui vivono.

Sia l'idea di “*big society*” che quella di “*participation society*” sono fortemente connesse al principio di decentralizzazione delle politiche (e delle misure) per il welfare. Probabilmente per questo, fino ad ora in Europa, le misure concrete a favore dell'innovazione sociale sono state attivate prevalentemente dai governi locali. Interessante in questo senso, l'esperienza tedesca delle “*Bürgerstiftungen*”, analoghe alle nostre fondazioni di comunità,

<sup>15</sup> Cfr. [http://era.gv.at/directory/158/attach/RTI\\_Strategy.pdf](http://era.gv.at/directory/158/attach/RTI_Strategy.pdf)

create per l'implementazione di innovazioni sociali a livello locale, favorendo la coesione sociale all'interno delle Comunità.

Un ulteriore aspetto rilevante è l'esistenza di numerose e differenziate tipologie di organizzazioni impegnate per lo sviluppo di innovazione sociale. Si tratta di soggetti quasi sempre finanziati da fondi pubblici, spesso provenienti da programmi dell'Unione europea; oppure, fondazioni private in alcuni casi sostenute da grandi Gruppi economici<sup>16</sup>. A livello locale (città o municipi nelle grandi aree urbane), il soggetto pubblico realizza direttamente o comunque sostiene l'avvio di strutture che facilitano l'"active citizenship" e la realizzazione di progetti di rilievo sociale basati sulla collaborazione tra le persone, tra imprese e organizzazioni del "terzo settore". Gli incubatori di imprese sociali e di iniziative di innovazione sociale sono un altro tipo di struttura ormai piuttosto diffusa in Europa; anche questi organismi sono avviati attraverso le risorse dei programmi europei e/o altre risorse pubbliche; oppure, possono essere sostenuti da soggetti privati.

Diversi governi hanno creato Uffici o Dipartimenti per l'innovazione sociale; due esempi in questo senso sono l'inglese "*Office for Civil Society*" (in precedenza, *Office of the third sector*), creato nell'ambito del Cabinet Office, con l'obiettivo di guidare la predisposizione e implementazione delle politiche relative alla "big society". Utile citare anche l'*Office of social innovation and civic participation* creato dall'Amministrazione del Presidente Obama che ha l'analogo intento di sostenere le soluzioni maturate dalle Comunità alle principali sfide sociali che le riguardano direttamente.

In altri casi, sono stati istituiti organismi indipendenti, con la missione di stimolare il dibattito e le iniziative concrete nell'ambito dell'innovazione sociale. *L'Australian centre for social innovation* e il *New Zealand Center for social innovation* (NZCSI) sono due esempi; entrambi realizzano diverse iniziative per l'innovazione sociale, favorendo anche la collaborazione tra attori pubblici, organismi non profit e imprese e realizzando anche direttamente soluzioni innovative per problemi di interesse pubblico. Spesso, questi organismi o agenzie sono di livello locale, essendo emanazione diretta del governo del territorio ove operano. Un altro caso interessante è la "27e Region": un'agenzia per l'innovazione sociale finanziata dall'associazione delle regioni fran-

<sup>16</sup> Interessante ricordare il caso di NESTA (National Endowment Fund for Science Technology and the ARTS), costituito dal Governo inglese e nel 2010 trasformata in Charity con una dotazione di 250 milioni di sterline da cui derivare le risorse per le sue attività: acquisire e pubblicare i dati sull'innovazione sociale; sperimentare programmi innovativi di gestione di servizi pubblici; individuare modalità di sviluppo (scaling up) delle innovazioni sociali efficaci; favorire il dibattito e il confronto sull'innovazione sociale; fornire risorse finanziarie per il social ventures



cesi, la Cassa dei depositi di Francia e l'Unione europea; opera come laboratorio di studio e sperimentazione dell'innovazione sociale per i 26 Consigli regionali delle regioni francesi; grazie alla sua posizione, facilita anche il confronto e lo scambio di esperienze e buone pratiche tra le varie regioni e la crescita a livello sovra-locale delle iniziative più promettenti. Utile menzionare anche l'esperienza danese di "MindLab", costituito attraverso la collaborazione di diversi dipartimenti governativi con l'obiettivo di coinvolgere i cittadini e le imprese nello sviluppo di soluzioni innovative a problemi di interesse pubblico. Altri casi analoghi sono l'"Helsinki Design Lab" e il *Social innovation lab Kent*, creato nel 2007 dal Kent Cuntary Council.

Nonostante l'ampio numero di iniziative e la consistenza di gran parte di queste, in nessun Paese si riscontra l'adozione di una strategia organica per l'innovazione sociale che definisca un insieme esaustivo di politiche volte a favorirne la diffusione e l'impatto strutturale. La maggior parte delle misure concrete riguarda soprattutto il sistema del "non profit" o per altro verso, la sostenibilità ambientale e sociale delle imprese "profit", mentre misure a favore specificatamente dell'innovazione sociale sono relativamente più frequenti a livello di governi locali (regioni o città). Per altro, in molti Stati, i documenti programmatici non esplicitano qualche forma di relazione tra innovazione sociale e terzo settore; gli interventi normativi di riforma di quest'ultimo continuano a considerarlo in modo abbastanza tradizionale.

Una ragione non trascurabile di questi limiti è il fatto che non appare ancora consolidata un'idea chiara e univoca di cosa l'innovazione sociale comprenda; ovvero, del perimetro di iniziative, attività e progetti e quindi degli attori che rientrano in questo ambito. Un recente studio olandese su questo tema ha, ad esempio, considerato come innovazione sociale, anche tutto ciò che si prefigura come innovazione dell'organizzazione del lavoro<sup>17</sup>. Nel Regno Unito, il Paese probabilmente dove i Governi hanno assunto le maggiori iniziative, l'innovazione sociale rimane fortemente ancorata al "terzo settore", rappresentando soprattutto l'insieme di iniziative che quest'ultimo attua per sopperire alla riduzione dell'intervento pubblico nel "welfare" e aumentare il coinvolgimento attivo delle persone direttamente e indirettamente interessate.

Non va, inoltre, trascurato il fatto che l'innovazione sociale è spesso considerata soprattutto come risposta ai "fallimenti" dello Stato; ovvero, come modalità per trovare nuove forme di produzione ed erogazione di quei servizi pubblici che i governi non sono più in grado (per limiti di capacità finanziaria ed organizzativa) o non vogliono (per l'affermarsi di un'idea meno "invasiva" dei ruoli dello Stato) erogare direttamente. In questa prospettiva, l'innovazione sociale è vista come un fenomeno che coinvolge essenzialmente

<sup>17</sup> Cfr. ITTSSOIN.eu (2014) op.cit., pag.28.

il “terzo settore”, e la cui diffusione è di conseguenza legata al peso di quest’ultimo e alle sue traiettorie evolutive. Questo legame spiega anche il diverso rilievo raggiunto dall’innovazione sociale nei singoli Paesi europei, considerate le differenze che il “terzo settore” ha in ciascuno di essi<sup>18</sup>.

La necessità dell’intervento pubblico per favorire lo sviluppo dell’innovazione sociale è spiegata dalle stesse ragioni per cui tale intervento è sempre stato decisivo per la nascita e diffusione dell’innovazione tecnologica. Esiste molta evidenza empirica<sup>19</sup> che dimostra come la spesa pubblica mirata e attuata nelle fasi cruciali del processo di innovazione *research-based* abbia favorito lo sviluppo di numerose tecnologie che hanno poi avuto larga diffusione nel mercato. L’adozione da parte dei Governi nazionali di una “strategia” per l’innovazione sociale è particolarmente importante nella attuale fase del suo processo evolutivo in Europa. Tale strategia, oltre a chiarire il perimetro delle manifestazioni che vanno fatte rientrare nel suo ambito, creerebbe le condizioni per: consolidare la sua missione; diffondere la consapevolezza e l’accettazione dei principi che ne sono alla base; definire gli ambiti prioritari di implementazione; favorire l’intervento dei diversi attori rilevanti; aggregare le risorse e favorire la diffusione delle competenze; delineare un processo evolutivo con i possibili risultati attesi nel futuro di breve, medio e lungo termine. Una chiara strategia per l’innovazione sociale è rilevante anche in relazione alla definizione degli indirizzi politici in materia di gestione delle problematiche ambientali e sociali e di ridefinizione del perimetro di azione del soggetto pubblico in questi ambiti.

### **9.3 Proposte per una politica organica a favore dell’innovazione sociale**

Occorre dunque elaborare una politica organica e impostata sul medio-lungo termine, finalizzata al superamento di quelli che sono gli attuali limiti intrinseci alla maggior parte dell’innovazione sociale, nonché al rafforzamento delle condizioni che ne possono favorire lo sviluppo strutturale. In questo paragrafo finale, illustro una proposta per una politica con tali caratteristiche sulla base di quanto emerso nell’indagine empirica condotta dal CERIS e delle esperienze descritte nelle parti precedenti di questo rapporto.

<sup>18</sup> Importante sottolineare che l’innovazione sociale interviene anche per far fronte ad un altro problema ormai cruciale nell’evoluzione fisiologica dei nostri sistemi economici, sociali e ambientali: la non capacità del sistema capitalistico di gestire la distribuzione della ricchezza con altrettanta efficacia con cui provvede alla sua creazione.

<sup>19</sup> Una nota revisione di questa letteratura è offerta nel lavoro di Mazzucato M. (2011) *The Entrepreneurial State*. Demos, London

A tal fine, è utile richiamare sinteticamente le problematiche ad oggi maggiormente vincolanti l'evoluzione dell'innovazione sociale.

- Si tratta di un fenomeno che ha molte diverse possibili manifestazioni, in ambiti differenti e con modalità operative eterogenee; di conseguenza, è difficile delineare il perimetro di ciò che può essere chiaramente oggetto di una politica per l'innovazione sociale.
- Nella maggior parte dei casi, è altrettanto incerto l'effettivo impatto delle iniziative che sono fatte rientrare nell'innovazione sociale, sia per quanto riguarda l'ampiezza dei soggetti che ne beneficiano, sia sul piano della durata e rilevanza di tali benefici<sup>20</sup>. Vi è ampia consapevolezza dell'importanza che la misurazione dell'impatto ha sul potenziale di sviluppo dell'innovazione sociale; proprio sull'elaborazione di affidabili modelli di misurazione è oggi concentrato molto del lavoro scientifico e delle sperimentazioni tra gli attori coinvolti all'innovazione sociale<sup>21</sup>.
- I principali attuatori dei progetti di innovazione sociale rimangono le organizzazioni "non profit" e, in seconda battuta organismi costituiti anche informalmente nell'ambito delle Comunità; la gran parte di questi soggetti è caratterizzata da una struttura organizzativa ed economico-finanziaria intrinsecamente deboli.
- D'altro canto, nell'ambito delle imprese "profit", la consapevolezza del rilievo dell'innovazione sociale appare ancora complessivamente limitato; ne consegue che le relazioni con gli altri attori sociali, anche quando sono consistenti, rimangono impostate in maniera prevalentemente tradizionale.
- Non va però trascurato che esiste un numero crescente di imprese impegnate in innovazioni tecnologiche e dei propri modelli di business finalizzate proprio con l'obiettivo di creare valore economico, attraverso la soluzione di problemi collettivi e la conseguente generazione di valore condiviso.
- In questi anni, sia il Governo nazionale che molte Amministrazioni locali hanno attivato discreti flussi di finanziamento a favore di nuovi progetti di innovazione sociale<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Si ricorda che il problema dell'impatto strutturale delle iniziative di innovazione sociale è stato approfondito in parti precedenti di questo capitolo, sia sul piano concettuale che sulla base delle osservazioni empiriche effettuate.

<sup>21</sup> È interessante osservare che tali problemi dell'innovazione sociale hanno riguardato (e in parte ancora riguardano) anche l'innovazione tecnologica. Le esperienze maturate in questo ambito potranno quindi essere utili nello sviluppo di una politica per l'innovazione sociale, pur dovendo naturalmente considerare le differenze, in particolare riguardo il rilievo economico.

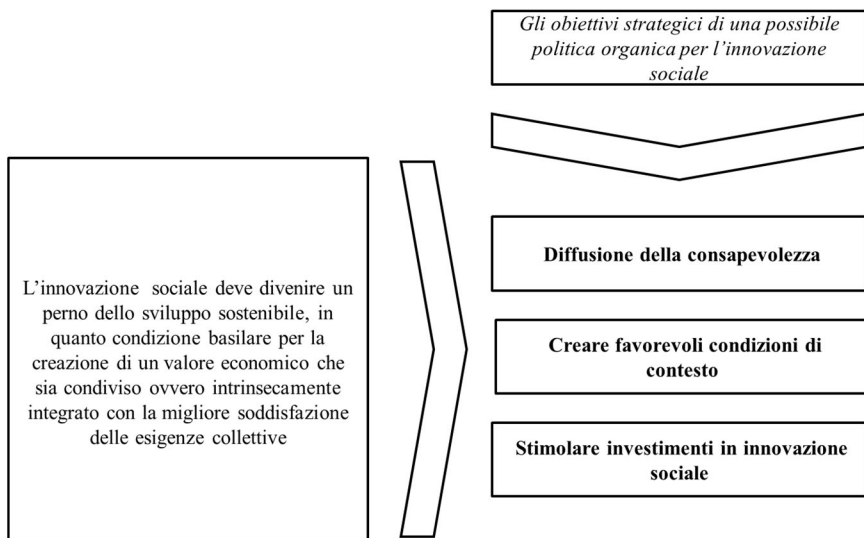
<sup>22</sup> Nel sesto capitolo, sono approfondite la dimensione e le principali caratteristiche del finanziamento pubblico che in questi ultimi anni ha beneficiato l'innovazione sociale in Italia.

- Tuttavia, pur con alcune eccezioni, anche il soggetto pubblico non ha giocato ruoli particolarmente innovativi, limitandosi appunto al tradizionale supporto finanziario. Anzi, va rilevato che gli ostacoli normativi e burocratici sono una delle criticità che frenano l'innovazione sociale cui la maggioranza del campione esaminato attribuisce notevole rilevanza.
- La difficoltà di molte iniziative nel raggiungere un'adeguata visibilità presso il largo pubblico è un altro aspetto che sembra attualmente limitare la diffusione dell'innovazione sociale, dal lato sia della domanda che dell'offerta.
- È piuttosto generalizzata la difficoltà dei progetti di reperire le risorse finanziarie necessarie per raggiungere un'adeguata rilevanza e le condizioni per avviarsi all'equilibrio economico. Anche la parte prevalente del campione analizzato in questo rapporto ha attribuito elevata rilevanza alla questione delle risorse finanziarie tra gli ostacoli all'innovazione sociale.

Una politica per l'innovazione sociale deve agire sui versanti illustrati nel paragrafo iniziale (questioni generali; sostegno all'offerta; alla domanda e interventi sui “fattori abilitanti”), e facendo riferimento alle problematiche ora richiamate. Peraltro, come appunto discusso nelle parti precedenti di questo capitolo, l'esperienza relativa ai possibili interventi pubblici a supporto dell'innovazione sociale appare ormai piuttosto ampia ed articolata. Non si tratta, quindi, tanto di individuare nuovi strumenti o azioni, quanto delineare una strategia organica che integri le varie misure in funzione del raggiungimento di obiettivi di medio lungo termine, e coordini sia “verticalmente” che “orizzontalmente” l'azione degli organismi di governo e dei soggetti istituzionali. Una strategia che deve perseguire la visione di rendere l'innovazione sociale altrettanto basilare di quella tecnologica (con la quale è, per altro, in parte interdipendente), in quanto perno dello sviluppo sostenibile e della creazione di valore economico condiviso.

Se l'innovazione tecnologica è finalizzata ad aumentare il valore dell'offerta e l'efficienza con cui essa è realizzata e distribuita, quella sociale è finalizzata a far crescere la rilevanza collettiva del valore generato dall'offerta.

Da questa vision e tenuto conto del grado di maturazione attualmente raggiunto dall'innovazione sociale in Italia, nonché delle problematiche degli attori coinvolti, deriva che tale strategia debba perseguire i seguenti tre obiettivi (fig. 9.2): i) aumentare la consapevolezza dell'innovazione sociale presso i “decision maker”, i soggetti economici rilevanti e i membri della Comunità; ii) creare condizioni “di contesto” favorevoli alla nascita e anche al consolidamento di iniziative di innovazione sociale; iii) stimolare gli investimenti in progetti in grado di generare innovazioni sociali strutturali.



*Fig. 9.2 Gli obiettivi strategici di una politica organica per l'innovazione sociale*

L'obiettivo di diffondere la consapevolezza sull'innovazione sociale risponde al fatto che la percezione dell'importanza (necessità) di innovare (relazioni tra gli attori e tecnologie) per soddisfare esigenze collettive, risulta ancora piuttosto "sfuocata" e non ancora sufficientemente diffusa presso la maggioranza degli attori economici e dell'opinione pubblica. Per raggiungere questo obiettivo occorre evidentemente un impegno relativamente continuo, di lungo termine e ad ampio spettro; di conseguenza, sono altrettanto necessarie l'azione attuata dallo Stato e da soggetti istituzionali di livello nazionale e le misure predisposte dalle amministrazioni locali.

Le prime possono essere più orientate a sensibilizzare l'opinione pubblica in generale e le imprese medie e grandi su iniziative di respiro appunto nazionale o internazionale; le seconde tendono a riguardare più lo sviluppo "bottom-up" dell'attenzione sull'innovazione sociale, attraverso il coinvolgimento degli attori economici e non e delle Comunità in specifici contesti geografici.

Occorre attivare iniziative di comunicazione e diffusione della conoscenza sui contenuti e sul rilievo dell'innovazione sociale; sulle sue modalità realizzative e le tecniche utili (tra le quali quelle relative alla misurazione dei risultati); sul "racconto" delle esperienze reali che hanno avuto successo. È

importante stimolare il dibattito, sia a livello scientifico, sia tra i “*practitioners*” e in generale tutti coloro che possono essere coinvolti nell’innovazione sociale. Su questo, per altro, si è osservato come l’Unione Europea stia già da diversi anni imprimendo una spinta significativa, proprio in termini di messa a disposizione di risorse, a cui un crescente numero di città e aree metropolitane anche in Italia stanno rispondendo fattivamente.

L’obiettivo di “creare condizioni di contesto favorevoli” richiama la funzione fondamentale del Soggetto pubblico per favorire determinati fenomeni economico-produttivi; lo stesso obiettivo si pone, ad esempio, per favorire lo sviluppo dell’innovazione tecnologica; oppure, in altri ambiti, la competitività internazionale delle imprese o la loro crescita sostenibile.

Nel caso specifico dell’innovazione sociale, una caratteristica essenziale di un contesto ad essa favorevole è proprio la presenza del Soggetto pubblico tra i protagonisti delle iniziative finalizzate alla sua realizzazione.

Questo protagonismo si manifesta certamente, ma non solo, nel ruolo di finanziatore delle varie iniziative, in particolare nelle fasi iniziali del loro ciclo di vita; di questa funzione, peraltro, diremo per altro più avanti, approfondendo il terzo degli obiettivi indicati. Le varie amministrazioni pubbliche possono, inoltre, innovare le relazioni con i propri interlocutori per migliorare le modalità di gestione di determinate problematiche di interesse collettivo e il valore creato attraverso le proprie attività istituzionali.

Possono, infine, adottare le innovazioni tecnologiche che rendono possibili e/o efficaci dette innovazioni relazionali e che aumentano il valore condiviso di determinate attività di competenza delle stesse amministrazioni. In questo modo, l’amministrazione pubblica fa evolvere il modo in cui svolge le sue funzioni, migliorando il valore creato a beneficio innanzi tutto dei propri utenti diretti e in modo più o meno indiretto di tutta la Comunità.

Per attuare queste misure, è evidentemente necessario che l’amministrazione pubblica sia in grado di adottare cambiamenti significativi nel proprio sistema organizzativo, con riferimento in particolare, ad una parte almeno delle strutture e delle procedure, alle competenze e alla cultura. In questa prospettiva, essa diviene luogo di sperimentazione di importanti cambiamenti interni, funzionali alla realizzazione di innovazione sociale. Una importante manifestazione del cambiamento attuato dall’amministrazione pubblica è la profonda semplificazione normativa e amministrativa che faciliti e renda fluida la realizzazione di iniziative di valore sociale. Si tratta di un cambiamento non semplice, considerato che proprio gli ambiti che riguardano soggetti deboli o che hanno rilevante interesse pubblico sono caratterizzati da un approccio fortemente centrato sulla procedura formale, sulla pervasività dei controlli (soprattutto *ex-ante*) e sui limiti dell’iniziativa autonoma e “fuori” dagli schemi preordinati.

Non v'è dubbio che superare questa logica implica anche affrontare alcuni rischi; problema che è per altro mitigato dai numerosi e non di rado clamorosi fallimenti che essa ha avuto sul piano sia dell'efficienza, che dell'efficacia delle modalità operative che ne sono derivate. Del resto, la crescente complessità e varietà da un lato delle problematiche, dall'altro delle aspettative dei soggetti direttamente interessati (potremmo dire, della domanda), rendono sempre più intrinsecamente inadeguate le metodologie tradizionali e, per converso, sempre più necessario un approccio organizzativo innovativo e caratterizzato da un adeguato grado di imprenditorialità.

I cambiamenti normativi e burocratici sono importanti anche relativamente ad una terza modalità attraverso cui l'amministrazione pubblica può agire per creare un contesto favorevole all'innovazione sociale. Ovvero la messa a disposizione di asset di proprietà del soggetto pubblico e utilizzati o utilizzabili per creare valore condiviso, a soggetti che propongono tale utilizzazione, attraverso un'innovazione sociale. La pratica tutto sommato abbastanza diffusa (soprattutto, nei Paesi dell'Europa del nord e di altri continenti) di questa modalità di intervento ha permesso di metterne a fuoco le problematiche operative, ma anche il notevole impatto potenziale. Sul piano delle policy, questa misura appare particolarmente significativa perché implica una radicale evoluzione del ruolo sia del soggetto pubblico che di quello privato (sia che operi con una logica "non profit" o "profit").

Il primo, infatti, abbandona una funzione gestionale (non di rado, intrinsecamente inefficiente) per assumere un ruolo di definizione dell'indirizzo strategico, degli eventuali elementi vincolanti e di controllo delle performance inerenti l'utilizzazione del bene in questione. Il secondo, invece, si impegna a gestire un asset con criteri aziendali, ma secondo obiettivi di creazione di valore condiviso.

L'ultima (ma non certo in ordine di importanza) modalità essenziale attraverso cui il Soggetto pubblico può consolidare un contesto favorevole all'innovazione sociale, è l'attivazione diretta o indiretta di una domanda stabile e consistente per gli output che essa genera. Val la pena rilevare come la centralità della domanda pubblica sia stata già ampiamente dimostrata ai fini dello sviluppo dell'innovazione puramente tecnologica. Del resto, è stato osservato sopra come gli strumenti che il soggetto pubblico può utilizzare sono già noti e sono stati in buona misura anche sperimentati. La questione fondamentale è definire quelli più rilevanti nella definizione di una strategia organica concretamente realizzabile per almeno il medio termine. Da questo punto di vista, la questione cruciale riguarda le risorse di cui l'amministrazione pubblica può disporre per "comprare" innovazione sociale; di qui, se e in quale condizioni è in grado di utilizzare al meglio gli output dell'innovazione sociale, così che

attraverso essi, si generi una variazione positiva di valore, direttamente o indirettamente traducibile anche in risorse economico-finanziarie. A tal fine, è anche importante verificare se gli output dell'innovazione sociale hanno utilizzazioni "trasversali" i cui benefici si estendono in ambiti diversi e ampi, ovvero possono essere trasferiti anche in contesti diversi da quello originario.

Il terzo obiettivo strategico di una politica organica per l'innovazione sociale è l'aumento del complesso di investimenti ad essa indirizzati. Anche relativamente a questo punto, è utile fare riferimento a quanto si osserva nell'ambito dell'innovazione tecnologica. Credo vi siano quattro questioni da tenere in considerazione: i) la centralità degli investimenti pubblici a sostegno dell'innovazione; ii) la complementarietà tra questi e quelli privati; iii) le fasi del processo innovativo (dalla ricerca di base alla commercializzazione degli output basati sull'innovazione) ove collocare l'investimento pubblico; iv) la valutazione del valore generato dall'investimento.

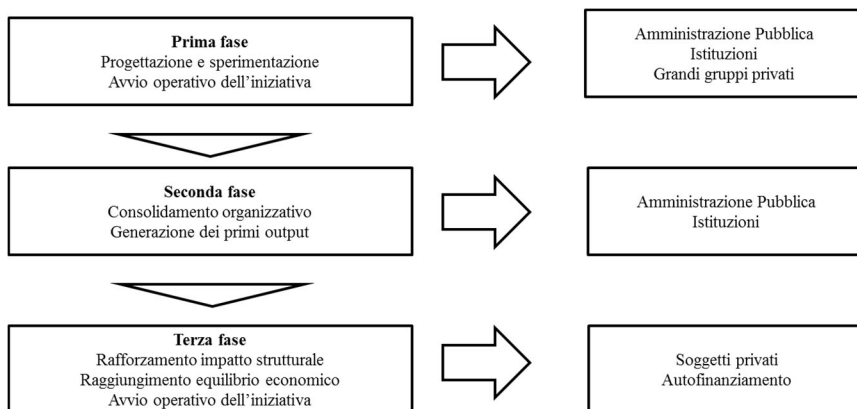
Per quanto concerne il primo punto, si ribadisce che l'investimento pubblico è assolutamente necessario e centrale per lo sviluppo dell'innovazione sociale. Si tratta appunto di investimento e non di spesa, considerato che l'innovazione sociale, risolvendo in maniera migliore rispetto al passato determinate problematiche sociali, porta ad una riduzione dei costi di gestione di tali problematiche e all'aumento del valore condiviso.

Il rationale dell'investimento pubblico nell'innovazione sociale sta dunque, per un verso (quantificabile in termini anche finanziari) nel risparmio di spesa pubblica che essa genera e per l'altro nel miglioramento del grado di sostenibilità dello sviluppo del Paese.

Oltre al Soggetto pubblico, altri due attori giocano un ruolo importante nel finanziamento dell'innovazione sociale: le istituzioni che hanno la missione di intervenire su determinate problematiche collettive e le imprese, in modo particolare quelle che hanno rilevante dimensione e forza economica. L'intervento delle prime è implicito appunto nella loro missione; quello delle seconde deriva dall'impegno nell'avere una "buona cittadinanza" nella Comunità dove operano, appunto collaborando attivamente con altri attori per la sua crescita sostenibile. La strategia di investimento pubblico dovrebbe essere costruita in relazione anche all'intervento realizzato da questi soggetti, secondo la logica ormai diffusa della "leva": le risorse pubbliche dovrebbero cioè servire per attirare in misura più che proporzionale quelle private (di istituzioni e imprese), generando un effetto moltiplicativo.

Occorre, allora, comprendere come integrare al meglio l'investimento pubblico con quello degli altri attori; un possibile criterio è quello di differenziare gli interventi in relazione alle diverse fasi evolutive dell'innovazione sociale (fig. 9.3).





*Fig. 9.3 I soggetti principali finanziatori nelle tre fasi evolutive di un'innovazione sociale*

Nella prima fase di “incubazione” dell’iniziativa comprendente la progettazione e sperimentazione dell’iniziativa fino al suo eventuale avvio concreto, il Soggetto pubblico è indubbiamente il primo finanziatore; è tuttavia possibile che vi siano interventi anche di altri soggetti istituzionali o magari di grandi Gruppi privati interessati a svolgere un ruolo di tipo istituzionale a favore dell’innovazione sociale. L’intervento dell’amministrazione pubblica rimane importante anche nella fase successiva di consolidamento organizzativo dell’iniziativa, messa a regime delle attività e generazione dei primi output. Nella terza fase, in cui l’innovazione sociale acquisisce un impatto strutturale e raggiunge condizioni di equilibrio economico o, in alcuni casi, anche un rilievo economico e organizzativo, tende a prevalere l’intervento di soggetti privati o addirittura il solo autofinanziamento.



## **III parte**

# **Prospettive sull'Innovazione Sociale**



## *10. Social Innovation Citizen. Una nuova generazione di innovatori sociali per la nascita di comunità resilienti*

*di Riccardo Maiolini e Francesca Guida*

### **10.1 Introduzione**

Le nuove imprese, rappresentano, secondo i dati della Commissione europea (fonte dati Eurostat 2009), la fonte più importante di nuova occupazione, sotto forma di autoimpiego ma anche di assunzioni. In un periodo storico che vede grandi trasformazioni, il fenomeno dell'*employability* sta subendo importanti riduzioni, molti governi, ed agenzie predisposte, intervengono per individuare politiche e azioni di intervento, volte a supportare ed incentivare il fenomeno dell'imprenditorialità. A tale riguardo, in Italia, una serie di studi interni ad Unioncamere su dati Istat e Registro Imprese, consentono di stimare che nel nostro Paese l'impatto occupazionale iniziale (ossia già nel primo anno di vita) generato dalla natalità di imprese neoiscritte, in termini di addetti medi guadagnati, sia pari a 1,77 posti di lavoro. Il motore imprenditoriale italiano comincia ad essere trainato anche dall'imprenditorialità giovanile. Secondo i dati di Unioncamere, nel biennio 2012-2013 quasi 71mila imprese sono amministrate da giovani under 35, con una crescita pari al 10,48%. Si tratta di un dato significativo, sia in termini di crescita del fenomeno che di rilevanza sul totale della produttività italiano. Infatti, le imprese con a capo giovani imprenditori pesano l'11% circa sul totale produttivo italiano.

Le nuove imprese gestite da under 30 si raccolgono in quei settori terziari nei quali sono richieste basse barriere all'entrata (commercio 32%; servizi alle imprese e alle persone 26%); sono relativamente più diffuse nel Mezzogiorno (37%). A fronte di questi dati, si può ipotizzare che, se supportato in maniera concreta e mirata, il fenomeno della nuova imprenditorialità giovanile può diventare un importante motore economico in grado di coinvolgere una gran parte dei Neet presenti in Italia.

È necessario, quindi instaurare una nuova cultura imprenditoriale, che vada oltre i classici confini settoriali e provi a rispondere a esigenze e richieste non ancora risolte. Ecco quindi che l'innovazione sociale diventa un ambito nel quale sperimentare nuove soluzioni innovative per trovare soluzioni

a problemi irrisolti, utilizzando strumenti di business che rendano i modelli sostenibili nel tempo. Laddove si riscontrano problemi sociali non risolti, significa che le soluzioni finora proposte non sono sufficientemente sviluppate, oppure mancano risorse da allocare in determinati ambiti. Quando le risorse economiche vengono meno i processi collaborativi (cd sharing economy) diventano uno strumento fondamentale per risolvere problemi vecchi, cercando di ottenere vantaggi per tutta la comunità, attraverso l'innovatività delle relazioni che mettono a sistema pattern di conoscenza nuova. L'esigenza crescente di soluzioni innovative, trova risposta attraverso un processo volontario, che porta alla creazione di nuove reti e collaborazioni tra giovani e attori del territorio, per rispondere a esigenze specifiche delle diverse comunità territoriali.

Per favorire l'emersione di innovazione all'interno dei diversi territori, è necessario attivare relazioni tra diversi attori, al fine di contribuire allo sviluppo di capitale sociale al fine di far crescere da un punto di vista socio culturale un determinato territorio. La socialità e la socializzazione delle innovazioni dipende quindi dal livello di coinvolgimento di diversi attori e dal loro grado di relazione e capacità di relazionarsi. Una innovazione diventa sociale nel momento in cui si stabilisce una dimensione comunitaria in grado di supportarla e favorirne la realizzazione, attraverso la creazione di cluster di innovazione come luoghi nei quali favorire il processo di emersione delle idee, ma soprattutto come luoghi di sperimentazione di pilota e test nei territori delle soluzioni individuate alle diverse esigenze. Nel costruire un modello che privilegi una dimensione "dal basso" e trovi la sua naturale sede attuativa a livello di spazi urbani, bisogna porre attenzione ai rischi di frammentazione, di episodicità e di asimmetria territoriale, laddove non ci sia possibilità di coordinare e diffondere buone pratiche all'interno della rete.

## **10.2 Il progetto Social Innovation Citizen**

Il progetto "Social Innovation Citizen" (SIC), nasce dalla volontà dell'Agenzia Nazionale per i Giovani (ANG), in collaborazione con l'Associazione ItaliaCamp, di offrire ai giovani innovatori italiani la possibilità di entrare in contatto gli uni con gli altri, costruendo una rete relazionale e progettuale che favorisca lo sviluppo di buone pratiche nel campo dell'innovazione sociale, con lo scopo di favorire nuove connessioni tra i diversi attori e permettere uno scambio attivo e propositivo delle proprie esperienze, al fine di attivare "contaminazioni" che possano generare nuove connessioni, nuove idee e una rete permanente sul che possa diventare un luogo di condivisione ma anche un laboratorio di sperimentazione. Il Progetto intende costruire la prima rete dei Social Innovation Citizens (SIC) italiani, giovani

ambasciatori di innovazione con un'età compresa tra i 18 ed i 30 anni, che potranno incontrarsi sulla piattaforma [www.sitizen.it](http://www.sitizen.it) costituita appositamente per promuovere nuovi progetti e pratiche ad alto impatto sociale, nonché per attivare relazioni e scambi di idee tra i diversi innovatori. Attraverso questa modalità di comunicazione online, i SIC potranno caricare la propria idea o progetto ad impatto sociale e contattare quanti hanno progetti simili, nella propria città oppure in città e regioni diverse. Entrando nella rete dei SIC sarà inoltre possibile avvicinarsi agli attori che ruotano intorno all'ecosistema dell'innovazione sociale: istituzioni, imprese, terzo settore, università, cittadini privati, esperti.

Il progetto nasce con l'intenzione di favorire un approccio integrato, che promuova il capitale umano oltre a fornire un supporto per migliorare la qualità dei nuovi progetti imprenditoriali, attraverso una maggiore diffusione dei modelli e uno scambio proficuo di buone pratiche. Fine generale del progetto è la creazione di una rete di persone che possa rappresentare un punto di riferimento chiaro per i giovani che intendono utilizzare strumenti di innovazione sociale per creare occupazione, generare cambiamento sociale e promuovere l'inclusione sociale.

Al fine di valorizzare il network dei giovani innovatori sociali italiani, il progetto vuole favorire lo sviluppo di una mappatura degli "Social Innovation Citizen" sul territorio nazionale e il loro diretto coinvolgimento nella definizione delle *best practice* e dei luoghi deputati all'innovazione sociale. Dopo l'avvio della mappatura digitale il progetto prevede l'avvio di un road show, suddiviso in quattro tappe, direttamente nei territori per far conoscere, innanzitutto il progetto, ma per avviare dei laboratori permanenti di innovazione sociale all'interno dei contesti urbani, come luoghi di sperimentazione delle buone pratiche. Sono state quattro le tappe del *Road Tour* di innovazione nel 2015: Firenze (23 Ottobre) Matera (31 Ottobre), Messina (7 Novembre) e Torino (13 Novembre). In ogni tappa sono stati approfonditi diversi temi: *sharing economy*, innovazione culturale, trasformazioni urbane e riuso di spazi dismessi. I quattro focus scelti sono stati identificati come priorità su cui lavorare per rafforzare le piattaforme collaborative, ed in particolare l'uso del crowdfunding civico, per promuovere un finanziamento collettivo e partecipativo di opere e progetti pubblici da parte di cittadini, associazioni, imprese ed enti come opportunità concreta di poter realizzare progetti di interesse per la collettività e di generare un impatto sociale sul territorio. Creare degli spazi di condivisione per dare vita a degli spazi di opportunità, per promuovere dei nuovi modi di lavorare, creare, vivere. Promuovere e sostenere l'Innovazione Culturale, con particolare attenzione alla valorizzazione dei territori attraverso un approccio integrato mettendo in interazione strategica il patrimonio e le attività culturali, le imprese creative e i servizi

turistici. Lavorare sul riuso degli spazi pubblici, per immaginare nuovi cicli di vita degli immobili nell'ottica di promuovere città sostenibili e a misura di cittadino. Nelle quattro città coinvolte, l'obiettivo è stato quello di formalizzare un primo incontro della rete di giovani innovatori, interessati ad assumere il ruolo di antenne sul territorio per lo sviluppo di processi innovativi locali, attraverso il dialogo con i cittadini, le comunità, le imprese, il terzo settore, gli enti locali e il mondo accademico, anche allo scopo di stimolare l'autoimprenditorialità giovanile e lo sviluppo economico e sociale che parta direttamente dai giovani.

### 10.3 La prima mappatura dei Social Innovation Citizen

Il progetto è stato avviato ad ottobre 2015, con una prima mappatura delle realtà giovanili presenti in tema di innovazione sociale. Tale mappatura è stata elaborata in collaborazione tra l'Associazione ItaliaCamp e il Centro di Ricerca Internazionale per l'Innovazione sociale (CeRIIS) dell'Università LUISS Guido Carli, promosso dalla Fondazione ItaliaCamp. Nella prima fase del progetto, durante il mese di ottobre, sono stati individuati e inseriti 24 SIC all'interno del portale. L'età media dei SIC è di 27 anni e la distribuzione di genere vede una maggioranza di uomini (19) nei confronti delle donne (7). Di seguito si riporta la distribuzione geografica dei giovani innovatori (tab. 10.1).

*Tabella 10.1 Presenza SIC nelle regioni italiane*

Regione	N SIC
Basilicata	1
Lazio	5
Lombardia	3
Piemonte	1
Puglia	3
Sicilia	2
Toscana	1
Trentino Alto Adige	1
Umbria	2
Veneto	5

I progetti sono stati divisi in settori di riferimento (tab. 10.2); come emerge dalla tabella, si tratta sia di settori tradizionali che di settori tipici dell'economia digitale.



Tab. 10.2 Settori progetti SIC

Settore	N SIC
Agricoltura	1
Cittadinanza Attiva	1
Cultura, creatività e turismo	6
Ambiente e mobilità	2
Servizi alla persona	5
Sharing Economy	5
Altro	4

Sia per quanto riguarda i settori tradizionali, che per quelli nuovi, ogni progetto si caratterizza per la predominante presenza di modelli organizzativi innovativi o strumenti tecnologici che abilitano nuove relazioni all'interno dell'ecosistema o del settore nel quale i progetti sono implementati. L'innovazione relazionale, comporta l'adattamento dei servizi o dei modelli organizzativi nei settori tradizionali, e l'individuazione di nuovi paradigmi organizzativi nei settori digitali.

Ognuno dei giovani individuati occupa un ruolo gestionale di primo rilievo all'interno dell'organizzazione o del progetto (tab. 10.3). Dei quattro CEO, due sono a loro volta ideatori e co-fondatori del progetto. Un dato interessante riguarda la dimensione collettiva del fare impresa. In ogni caso identificato, l'idea nasce e si sviluppa all'interno di un gruppo di attori che, in maniera complementare decidono di mettere insieme le loro competenze ed esperienze.

L'innovazione percepita da parte dei proponenti riguarda nuove modalità di organizzazione, piuttosto che l'introduzione di un servizio/prodotto innovativo e per ultimo la modalità di relazione tra gli attori e gli altri componenti della catena del valore, sia in uscita che in entrata. L'innovazione di prodotto o servizio rappresenta la maggior parte delle innovazioni, seguita dalle innovazioni di processo e da quelle di relazione. Molti progetti, sono ancora in fase di sperimentazione del proprio modello (tab. 10.4) quindi non sviluppano un'unica tipologia di innovazione piuttosto che concentrati su aspetti che comprendono diverse forme di innovazione al loro interno.

Tab. 10.3 Ruolo dei SIC

Ruolo	N SIC
CEO	4
Area direzionale	4
Co-founder	8
Presidente	4
Altro	4

Tab. 10.4 Tipologia di innovazione

Tipologia di Innovazione	N SIC
Processo	6
Prodotto/Servizio	8
Relazionale	3
Altro	7

In conclusione, ben dieci SIC dichiarano di avere avuto esperienze di scambio formativo nel corso della loro carriera di studi. La maggior parte di questi (9) ha partecipato ad un programma di scambio Erasmus durante gli studi universitari e uno al programma Gioventù in azione. Si tratta di importanti esperienze formative e di scambio di esperienze internazionale che portano un valore aggiunto alle modalità di gestione di attività complesse, come quella di un lancio di un proprio progetto e costituiscono la premessa per la creazione di modelli collaborativi orientati allo scambio e alla condivisione.

## 10.4 Conclusioni

La rete dei Social Innovation Citizens, voluta dall’Agenzia Nazionale dei Giovani e realizzata in collaborazione con ItaliaCamp, vuole essere uno spazio per valorizzare il talento dei giovani italiani come divulgatori di innovazione sociale radicati sul territorio. Il dato che emerge, dalla prima mappatura e dal Road Tour, è che esiste un grande fermento sui territori che se messo in rete può diventare una risposta a logiche frammentate e al soddisfacimento

dei bisogni in maniera integrata. Si sta sviluppando un'economia sociale basata sui *Common Collaborativi* che sta procedendo a grande velocità nell'affermare il suo modello. Venendo meno la contrapposizione tra produttori e consumatori di beni e servizi ma facendo emergere figure dei *Prosumer* che insieme alle iniziative di imprenditoria sociale stanno già assorbendo una considerevole fetta dell'attività economica.

Si assiste alla nascita di comunità resilienti, che hanno una dimensione territoriale, locale, un impatto sociale che deriva dalla ricchezza dello scambio e vede i modelli collaborativi proiettati verso una sostenibilità di lungo periodo con un grado di resilienza che gli permette di trovare nuovi punti di equilibrio in relazione ai cambiamenti e alle variabili di contesto.

La vera sfida è soprattutto quella di definire lo spazio di azione di tutti gli attori nelle diverse fasi dei processi e accompagnare le nuove forme di interazione e dialogo, cercando di trovare un punto di equilibrio tra l'economia di mercato e l'economia civile per dar vita e rendere sostenibili le comunità resilienti che generano e fanno crescere l'innovazione sociale sui territori.

## *11. Social innovation through the lense of ec-funded SELUSI and SEFORIS projects*

*di Tomislav Rimac*

Europe 2020 makes a bold connection between economic and societal progress. Its three central pillars echo a remarkable mind-shift that is today well underway, whereby major societal trends – be it with regards to sustainability and the environment, or poverty and societal cohesion – are no longer perceived as restraints on growth but rather as drivers for growth and innovation. When it comes to devising and implementing the social innovations that Europe 2020 is designed to provoke, social entrepreneurs, we know, are at the leading edge.

Social enterprises have emerged as a new paradigm for meeting social challenges, alongside existing philanthropic activities and other segments of the social economy. At a time when government resources across Europe are strained, social enterprises augment government services, fill in long overlooked gaps, or contract with governments to deliver core services. While social entrepreneurs do not have all the answers, they often do see the world and markets differently. They systematically identify and respond to societal needs long before the bulk of the marketplace encounters them. They are on the cutting edge when it comes to dealing with certain needs, and that obliges them to innovate as a matter of course.

In order to gain better understanding of the social entrepreneurship phenomenon in Europe and beyond and the role social enterprises play in the development and evolutions of inclusive and innovative societies, European Commission has funded two flagship multi-disciplinary, multi-method international research project within the European Union's Seventh Framework Programme for research, technological development and demonstration: SELUSI – Social Entrepreneurs as Lead Users for Social Innovation (2008-2013) and SEFORIS – Social Enterprises as Force for more Inclusive and Innovative Societies (2014 – 2017). Both projects have focused on a specific type of social enterprise – ventures whose primary goal is to create social

value, and they do so in a business, entrepreneurial (market-oriented) way. The aim of both projects has been generation of empirically rigorous, systematic new evidence on how these social enterprises navigate markets, potentially influencing industry-wide norms; how they configure and grow their organizations; and how they (radically) innovate, and potentially produce significant knowledge spillovers. They investigate key processes through which social enterprises deliver inclusion and innovation (spanning a range of domains, from organization and governance, over financing and innovation to behavioral change) as well as the contexts in which social enterprises thrive. Finally, both projects draw out the implications of their findings for EU and state-level policy-making geared towards realizing Europe Strategy 2020. More specifically, they leverage the research insights to help inform policy initiatives specifically targeted at responding to the needs of social enterprises, scaling social enterprise initiative, and stimulating social service innovation.

SEFORIS consortium consist of 12 organizations from 10 countries including Belgium, China, Germany, Hungary, Italy, Portugal, Romania, Russia, Sweden, and the UK. Academic partners and research institutes include KU Leuven (Belgium), Hertie School of Governance (Germany), LUISS Guido Carli University (Italy), University of Aveiro (Portugal), Centre for Economic and Financial Research (CEFIR, Russia), Stockholm School of Economics (Sweden), Aston Business School (United Kingdom). Social entrepreneur support and financing organizations include Oksigen Lab (Belgium), i-propeller (Belgium), Non-Profit Incubator (NPI, China), Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT, Hungary e Romania), and The Foundation for Social Entrepreneurs – UnLtd (United Kingdom). The project advisors include Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, France), Harvard Business School (HBS, USA) and the European Venture Philanthropy Association (EVPA, Belgium).

Both projects have significantly advanced our understanding of the market – and organization-level behaviors of social enterprises across Europe. SEFORIS projects builds on and expands SELUSI-initiated large-scale panel database on social enterprises across 9 countries (China, Germany, Hungary, Portugal, Romania, Russia, Spain, Sweden and the UK). These data afford a unique look into the phenomenon of social enterprise across different country-contexts today and over time. Furthermore, SELUSI project explored what kinds of specific knowledge social entrepreneurs can contribute to processes of service innovation led by mainstream businesses, and how (very practically) this expertise can be leveraged to help boost the competitiveness of Europe’s services sector more generally. Through a series of action-research experiments, the project pilot-tested ways to link the intelligence of

social enterprises with a real world innovation challenge advanced by a partnering business.

### 11.1 Some findings from the SELUSI panel database

One of the key topics of the SELUSI project was innovation. For instance, it collected general data on ‘how innovative’ social ventures were using standardized questions from the European Community Innovation Surveys, and found that on average 67% respondents (total sample consisting of Hungarian, Romanian, Spanish, Swedish, and UK social enterprises) reported having introduced at least one new or significantly improved service, product and/or process to their organization within the 12 months period before being interviewed. Moreover, 56% of those ventures had introduced at least one ‘new-to-the-market’ innovation, i.e. a ‘radical’ innovation over the past year. By contrasting these figures with comparable data on commercial enterprises in these countries (fig. 11.1), we can see that social ventures reported to be much more innovatively active, and this was the case across all countries surveyed. These results confirm initial SELUSI conjecture that the practices of social enterprises are particularly worthwhile investigating in light of Europe’s challenge to strengthen the competitiveness of its services sector.

Relatedly, SELUSI finds that overall 57% of social enterprises were at the time of starting-up, venturing into a new market in the sense that there were no other organizations that they were competing against, providing similar services or products. This share was highest in the UK, Hungary and Romania. When asked about the market landscape today, 26% of social enterprises still observe no immediate competitors, organizations providing similar services or products in their market. What this also tells us is that in roughly half of the cases, these ‘pioneers’ have been imitated by other actors, which again underlines the significance of social enterprises in creating or opening up sustainable new markets.

When asked why they considered it important to innovate and what they wished to achieve by innovating – virtually all interviewed ventures considered innovation important. Six main clusters of *innovation drivers* emerged; these are depicted in Figure B along with the percent of social ventures mentioning a motivation for innovation that belonged to that category. Figure B shows that the most widespread driver of innovation activity was to *achieve the social venture’s social goals*: for example, to improve the quality of how the venture delivers social impact and/or increase the spread of social impact by increasing the number of people they reach. Some of these entrepreneurs also indicated that they were innovating to reduce the negative environmental impact of their organization’s activities. Other important drivers were to

increase the social venture’s financial sustainability and expand its market; and to increase the range and/or quality of the products and/or services that the social venture provides. Although the actual percentages of social ventures that mentioned each specific category varied across countries, the list of drivers was comparable across countries. For the comparison purposes, the main driver of innovation of commercial enterprises identified has been to increase the range and/or quality of their products and services (Eurostat, CIS 2006; Parvan, 2009).

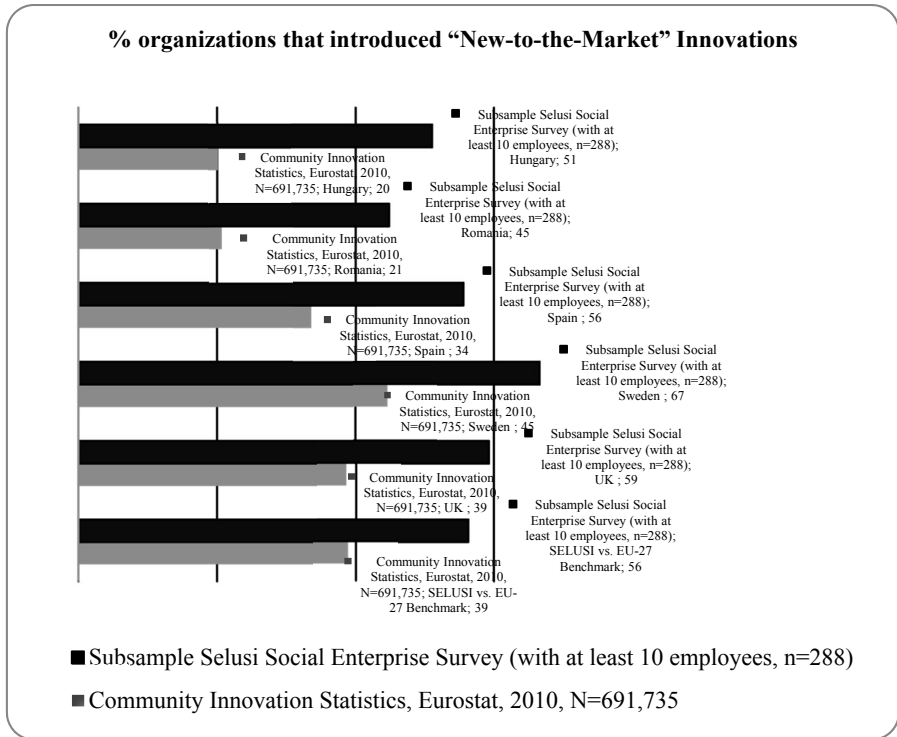


Fig. 11.1 Proportion of Social and Commercial Ventures that had introduced New-to-the Market Innovations during the past year

SELUSI social ventures have also reported on any *innovation barriers* that they have encountered over the past 12 months, i.e. factors that led the organization not to develop new or improved products/services or processes.

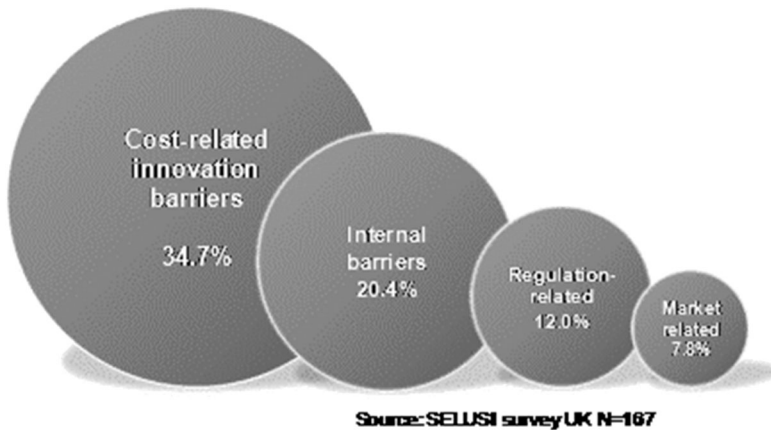
These factors have been grouped into four large areas: cost-related innovation barriers, internal barriers, regulation-related barriers, and market-related barriers. *Cost-related innovation barriers* reflect excessive economic risk that would be associated with pursuing an innovation, as well as the cost and/or lack of available financing for an innovation. This category also captures whether an innovation has not been pursued due to the ongoing economic crisis. *Internal barriers* reflect lack of time, lack of qualified personnel and/or lack of information on technology and/or markets to pursue innovation activities further. *Regulation-related barriers* reflect the fact that innovations were inhibited by the need to meet government and/or EU regulations and/or also the fact that social ventures do not receive support from official institutions because these are not familiar with ‘what a social venture is’. Finally, *market-related barriers* reflect the fact that an innovation was not pursued because it was envisioned that it would not be accepted by the market, e.g. potential customers. Furthermore uncertain demand for an innovation as well as the dominance of another established organization discouraged innovation activities of social ventures. The barriers typically reported by commercial enterprises are more numerous and most frequently relate to the cost of innovation being too high, the economic return of an innovation being uncertain, and market-related barriers (D’Este, Iammarino, Savona e von Tunzelmann, 2008). Figure C (UK Sample) shows that cost-related innovation barriers (much like with commercial enterprises) were most frequently mentioned, whereas market-related barriers (and this is different to commercial enterprises) were least frequently raised.



Fig. 11.2 Innovation Drivers (UK Social Ventures)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Note: The categories were obtained through prior exploratory research, and from the Community Innovation Surveys (available through Eurostat).





*Fig. 11.3 Innovation Barriers*

SELUSI project also investigated potential of leveraging of the insights of social entrepreneurs to stimulate service innovation. Through its action research experiments, SELUSI was able to ascertain that the contributions of social entrepreneurs to a social business innovation challenge differ from say the expertise that employees from within a company can bring to the table. It found that corporate employees and social entrepreneurs effectively contribute qualitatively different ideas in response to the same challenge. The ideas put forward by social entrepreneurs involved many more integrative ideas compared to those advanced by internal, corporate employees. That is, they put greater emphasis on behavioral change, and the mechanisms to achieve behavioral change. Hence, when it comes to innovating services more generally, the unique intelligence of social entrepreneurs lies in their integrative approach to problem-solving, particularly attuned to questions of how to achieve sustainable behavioral change. Mainstream businesses can thus effectively benefit from social entrepreneurs' unique viewpoint by using them as 'informants' on societal trends and by leveraging social enterprises unique insights into behavioral change. Likewise, policy-makers could equally benefit from systematically crowd-sourcing the intelligence from social enterprises to enhance the definition and evaluation of new policy reforms<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> To find more about SEFORIS and SELUSI Projects please visit [www.seforis.eu](http://www.seforis.eu) or contact Prof. Tomislav Rimac at [trimac@luiss.it](mailto:trimac@luiss.it)

## 12. *L'innovazione sociale e la seconda rivoluzione verde*

di Matteo Carzedda

### 12.1 Introduzione

Il termine *rivoluzione verde* si riferisce ai mutamenti dell'agricoltura mondiale avvenuti a partire dagli anni '60 del secolo scorso. I massicci investimenti nella ricerca agronomica e genetica, unitamente alla meccanizzazione dell'attività agricola e all'impiego di fitofarmaci e fertilizzanti di sintesi, rivoluzionarono il settore primario e determinarono un rapido aumento della produttività agricola. Insieme ai progressi in campo medico, la rivoluzione verde è causa primaria della rapida crescita della popolazione mondiale avvenuta nel corso del '900. La repentina trasformazione dell'agricoltura in un'attività industriale ha generato conseguenze positive diffuse, in primo luogo la maggiore disponibilità di cibo a prezzi molto più bassi (Pingali, 2012). Accanto ai vantaggi, tuttavia, esistono anche limiti e conseguenze negative. Già agli inizi degli anni '70, Cleaver (1972) sottolineò gli squilibri economici e sociali legati alla rivoluzione verde: in primo luogo, solo i ricchi latifondisti avevano possibilità di sostenere gli investimenti richiesti, diventando eccezionalmente competitivi ed escludendo di fatto dal mercato i piccoli produttori; a un livello più generale, inoltre, i Paesi in via di sviluppo adottarono strategie, ad esempio produzioni monocolturali e monovarietalì, le quali si rivelarono disastrose per le economie nazionali nel lungo periodo. Più di recente, grazie anche allo sviluppo di una nuova coscienza ecologia, si è destata la preoccupazione per gli impatti ambientali, come la perdita di biodiversità, l'alterazione del paesaggio, il degrado dei suoli e delle acque (Holt-Guiménez e Altieri, 2013).

Dati i limiti della prima rivoluzione verde, il dibattito pubblico internazionale si interroga in modo sempre più insistente su come trovare un equilibrio tra la crescente domanda alimentare globale, spinta dall'aumento della popolazione, e la necessità di preservare le limitate risorse del nostro pianeta (Horlings e Marsden, 2011). Cresce la necessità di una *seconda rivoluzione verde*, capace di risolvere le problematiche attuali e garantire uno sviluppo

equo e rispettoso dell'ambiente. In letteratura scientifica, il concetto di seconda rivoluzione verde è utilizzato con due accezioni differenti: da un lato, indica le possibilità offerte dal progresso scientifico, in particolare dalla genetica e dalle biotecnologie (Den Herder *et al.*, 2010); dall'altro fa riferimento ad un approccio olistico e multidisciplinare, capace di combinare progresso tecnologico, sviluppo socioeconomico e sostenibilità ambientale (Meena *et al.*, 2013).

Proprio in riferimento al secondo significato, l'innovazione sociale trova spazio nel settore primario. Gli attributi tipici dell'innovazione sociale, intelligenza, sostenibilità e inclusività, sono anche le parole d'ordine di questo modello emergente di sviluppo rurale. La strategia fondante della seconda rivoluzione verde è il cambiamento delle relazioni, intese in senso lato: relazione tra l'uomo e la natura, relazioni sociali, relazioni di mercato. Le modalità di attuazione variano in funzione delle specificità e delle esigenze locali, come dimostrano i due casi qui presentati, due progetti di filiera del grano nati in Friuli Venezia Giulia: il primo, Farine e Pan di San Marc, è frutto del coinvolgimento diretto della comunità e dell'amministrazione comunale; il secondo, il Patto della Farina, nasce dalla collaborazione tra consumatori e operatori della filiera.

## **12.2 Farine e Pan di San Marc**

San Marco è una piccola frazione del comune di Mereto di Tomba, in provincia di Udine. Nel 2007, gli abitanti decisero di organizzarsi in un'associazione, Païs di San Marc, con l'obiettivo di rafforzare il tessuto sociale della comunità. Una delle prime iniziative dell'associazione riguardò la definizione dei diritti di proprietà gravanti su un appezzamento di cinque ettari nelle campagne del borgo, fino ad allora gestiti dalla parrocchia. A seguito di un'intensa attività di ricerca storica e documentale, si scoprì che i terreni erano proprietà collettiva del nucleo abitato, appartenevano storicamente a tutti i residenti di San Marco. A seguito di quattro anni di confronti con il Commissario per la liquidazione degli usi civici, la procedura si concluse con l'istituzione, nel 2012, di un Comitato frazionale.

Il Comitato, eletto dai cittadini, è attualmente l'organo incaricato della gestione e della cura della proprietà collettiva. Dal 2013, il suo funzionamento è regolato da uno Statuto, frutto del lavoro congiunto dell'amministrazione locale e della comunità. Seguendo l'esempio di simili progetti realizzati in altre regioni italiane, il Comitato ha realizzato la filiera locale del grano e della farina. Dal frumento, coltivato con tecniche biologiche, si ottiene la farina utilizzata dai panificatori locali. Le modalità colturali e di trasformazione devono conformarsi a criteri di tutela ambientale e sostenibilità

nell'utilizzo delle risorse, escludendo qualsiasi processo o prodotto dannoso per la salute umana o animale.

Accanto all'attività produttiva, utile a rivitalizzare il sistema economico locale, il valore aggiunto del progetto risiede nel suo ruolo sociale. Il coinvolgimento attivo degli abitanti è l'elemento caratteristico di un processo culturale e sociale che accompagna l'iniziativa economica. La riscoperta di un bene collettivo, e del suo significato, rafforza il senso di appartenenza alla comunità, la quale è proprietaria e sfruttatrice delle risorse. L'iniziativa costituisce inoltre un esempio ed uno stimolo per programmi simili, già attivi o in via di definizione. Nel quadro dei progetti di economia solidale, Farine e Pan di San Marc è il primo passo verso la creazione del distretto del Medio Friuli, un sistema economico locale alternativo e sostenibile, fondato sulla collaborazione tra la popolazione, le amministrazioni locali e le realtà associative ed economiche del territorio.

### **12.3 Patto della Farina**

Incastonato tra il fiume Isonzo e lo Iudrio, il Collio è terra di vini ed eccellenze gastronomiche tra l'Italia e la Slovenia, terra di contaminazioni, scambi, incontri e scontri. In questa zona di confine, crocevia di popoli e culture, un nuovo accordo di filiera dimostra come sia possibile offrire prodotti di qualità e tutelare il patrimonio culturale locale, senza minacciare la competitività economica. Il Patto della Farina, nato tra il 2014 e il 2015, si pone l'obiettivo ambizioso di modificare le relazioni di mercato per tutelare consumatori e produttori e preservare tradizioni e culture locali.

Con l'appoggio del Forum dei Beni Comuni del Friuli Venezia Giulia, due imprenditori agricoli, un mulino, un panificio e i cittadini hanno negoziato un patto di filiera per il frumento locale, determinando modalità produttive e distributive e concordando un prezzo equo per il consumatore e adeguatamente remunerativo per le imprese. Dalla coltivazione di varietà tradizionali di grano, ai forni a legna del panificio in cui cuoce il pane, l'intera filiera si completa in un raggio di appena 20 chilometri.

Tra gli aspetti innovativi del patto, due sono particolarmente degni di nota. In primo luogo, i consumatori non sono più semplici acquirenti, soggetti passivi, ma diventano co-protagonisti della filiera produttiva: partecipano alla redazione del patto negoziando aspetti amministrativi ed economici, ricevono aggiornamenti sulle fasi di produzione e trasformazione, hanno il diritto di visitare le aziende. Il secondo aspetto, complementare al primo, riguarda la redistribuzione del rischio d'impresa: al momento della sottoscrizione del patto, ogni partecipante si impegna ad acquistare un quan-

titativo minimo di farina e anticipa un contributo proporzionato, il quale servirà a prefinanziare la produzione e coprire le spese vive nel corso dell'annata agraria. L'impegno economico e personale è ripagato dalla garanzia di prodotti di qualità a prezzi competitivi, mentre gli imprenditori hanno uno sbocco alternativo ai mercati tradizionali, con la garanzia di remunerazione degli investimenti offerta dalla collezione anticipata della domanda.

Il sistema genera inoltre importanti esternalità positive per gli individui e per il territorio: il patto esercita la funzione di collante sociale e costruisce comunità, tutela e promuove la biodiversità e il valore culturale del cibo, contribuisce alla rivitalizzazione di comunità periferiche e rurali, crea occupazione, favorisce la resilienza del sistema territoriale.

## 12.4 Conclusioni

Due progetti vicini, entrambi incentrati sul grano; due approcci differenti, il cui denominatore comune è l'innovazione delle modalità relazionali ed organizzative per garantire sostenibilità economica, sociale, ambientale. Entrambi testimoniano come un business model alternativo possa modificare il contesto economico e sociale, stravolgendo le dinamiche di domanda e offerta dei mercati convenzionali e generando valore per la comunità.

Il Patto della Farina e il progetto di San Marco sono esemplificazioni pratiche della multifunzionalità dell'agricoltura. Accanto alla produzione di cibo e fibre, infatti, all'attività agricola sono attribuite tre funzioni complementari e generatrici di esternalità positive (Van Huylenbroeck *et al.*, 2007): la funzione ambientale, in riferimento alla tutela del paesaggio, del territorio e della biodiversità; la funzione economica, vale a dire il sostegno generale che l'agricoltura offre agli altri settori, anche nelle economie più industrializzate; la funzione sociale, espletata nella tutela delle comunità rurali, del patrimonio culturale locale e dell'insieme di conoscenze ed informazioni sul territorio e sull'attività agricola stessa. Il concetto di multifunzionalità si sposa con l'accezione di seconda rivoluzione verde usata in questo studio. A tale principio fanno riferimento, ad esempio, gli accordi e le attività in materia agricola dell'Organizzazione Mondiale del Commercio e dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico; esso costituisce inoltre uno dei pilastri della Politica Agricola Comune dell'Unione Europea e dei Paesi membri, nell'ottica di realizzare una strategia agricola competitiva, sostenibile e responsabile.

In questo contesto, e come dimostrano i casi presentati, è possibile ed auspicabile applicare i metodi e gli strumenti dell'innovazione sociale anche al settore agricolo.

L'innovazione sociale non è una caratteristica esclusiva del mondo urbano o industrializzato, al contrario, il suo impatto è importante ed evidente anche nei contesti rurali. Perché “magari, nella vita, avrai bisogno una volta di un medico, di un avvocato o di un architetto; ma ogni giorno, tre volte al giorno, avrai bisogno del contadino”.

## 12.5 Bibliografia

- Cleaver H.M. (1972), The contradictions of the green revolution, *The American Economic Review*, Vol. 72, n. 1/2, pp. 177-186.
- Den Herder G., Van Isterdael G., Beeckman T., De Smet I. (2010). The roots of a new green revolution, *Trends in Plant Science*, Vol. 15, n. 11, pp. 600-607.
- Holt-Guiménez E., Altieri M.A. (2013), Agroecology, food sovereignty and the new green revolution, *Agroecology and sustainable food systems*, Vol. 37, n. 1, pp. 90-102.
- Horlings L.G., Marsden T.K. (2011), Towards the real green revolution? Exploring the conceptual dimensions of a new ecological modernisation of agriculture that could ‘feed the world’, *Global environmental change*, Vol. 21, n. 2, pp. 441-452.
- Meena R.n. , Lalji Y., Ghiolotia Y.k. (2013), Food security and agricultural sustainability – an impact of green revolution, *Environment and Ecology*, Vol. 31, n. 2, pp. 1190-1197.
- Pingali P.L. (2012), Green revolution: impacts, limits and the path ahead, *Proceedings of the National Academy of Science of the United States*, Vol. 109, n. 31, pp. 12302-12308.
- United Nations General Assembly (2000), Resolution 55/2, United Nations Millennium Declaration, disponibile all'indirizzo [undocs.org/A/RES/55/2](http://undocs.org/A/RES/55/2).
- Van Huylenbroeck G., Vandermeulen V., Mettepenningen E., Verspecht A. (2007), Multifunctionality of agriculture: a review of definitions, evidence and instruments, *Living reviews in landscape research*, Vol. 1, n. 3.

# 13. *Da dove nasce l'innovazione sociale?* *La comunità degli innovatori sociali nel network* *Ashoka: evidenze empiriche tra regioni e settori*

*di Riccardo Maiolini, Luca Mongelli, Francesco Rullani,  
Alessandro Valera\**

## **13.1 La comunità degli innovatori sociali**

L'innovazione sociale fiorisce laddove vi siano progetti che aggregano un'ampia gamma di soggetti diversi, dalla società civile alle istituzioni, dalle imprese alle associazioni no profit, dai cittadini agli imprenditori ai volontari, attorno a soluzioni collettive, condivise, a problemi sociali. Al centro di questi progetti vi sono quindi idee, soluzioni, proposte che possono provenire da una molteplicità di fonti, e che spesso nascono nell'interazione tra i diversi partner. L'innovazione sociale, quindi, è inevitabilmente innovazione dal basso, a prescindere dal fatto che l'occasione per creare quell'innovazione sia stata creata da un'istituzione (ad esempio attraverso un bando) o sia sorta spontaneamente dall'azione di cittadini o imprese che hanno promosso e pubblicizzato la ricerca condivisa di una soluzione ad un problema sociale.

Se l'innovazione sociale nasce dal basso e si sviluppa nell'interazione tra gli individui, ciò vuol dire che sono le persone che prendono parte ai processi di innovazione sociale i veicoli attraverso cui le idee, le soluzioni, vengono create, a prescindere al fatto che queste persone rappresentino solo se stesse (ad esempio, in veste di cittadini o volontari) o altri soggetti istituzionali (come un Comune o una Regione) o organizzativi (un'impresa o un'associazione). In altre parole, nel produrre innovazione sociale, le persone che partecipano al processo hanno un ruolo fondamentale: *people matter*, si potrebbe dire con una formula concisa ed efficace.

Accanto a questo primo punto deve essere notato il fatto che nessun progetto di innovazione sociale, quasi per definizione, può essere generato e

\* I nominativi degli autori seguono l'ordine alfabetico.

portato avanti in isolamento. Il concetto di innovazione sociale è legato indissolubilmente a quello di partecipazione, inclusione, socialità e condivisione di idee, e dunque diventano non solo inevitabili, ma fondamentali le relazioni tra le persone che hanno ruoli attivi nei diversi progetti distribuiti sul territorio nazionale. In altre parole, la rete di innovatori sociali ha un ruolo chiave per la creazione di innovazione sociale.

Il fenomeno stesso dell'innovazione sociale ha assunto poi una tale dimensione ed importanza mediatica da far sì che questa rete di relazioni tra innovatori sociali non rimanesse sotto traccia, ma avesse la possibilità di dare visibilità ai propri *champions*, che sono dunque diventati modelli da seguire per altri innovatori sociali, punti di riferimento per chi si avvicinava al fenomeno, e anche di creare luoghi di discussione collettivi in cui elaborare linee guida, idee, concetti, da utilizzare per comporre un *ethos*, un'identità condivisa, e di dar origine quindi ad una comunità, la comunità degli innovatori sociali, ognuno impegnato in progetti diversi ma tutti accomunati dal reciproco riconoscersi nel ruolo di innovatore sociale.

La rete degli innovatori sociali, in definitiva, è divenuta l'ossatura di una comunità variegata di persone che si riconosce in un collettivo molto eterogenei e – a questo stadio – dai tratti molto indefiniti, ma chiaramente disegnabile – dal punto di vista analitico – a partire dal fatto che ogni innovatore sociale è in grado di identificare i suoi pari, chi appartiene come lei o lui, alla comunità.

Dunque per capire lo sviluppo dell'innovazione sociale in Italia dobbiamo riuscire a capire come le persone che prendono parte ai processi di innovazione sociale costruiscono la loro appartenenza a questa comunità, come avviene questo processo di riconoscimento dei pari (Bourdieu, 1980), come si struttura in definitiva la rete di coloro che vengono definitivi innovatori sociali dagli altri innovatori sociali.

Le innovazioni sociali nascono in un universo denso di relazioni, prendono origine da diverse fonti, da diversi nodi del network di innovatori sociali, e generano flussi di informazioni e conoscenze che innervano la comunità, diffondendo l'innovazione (Baldrige e Burnham, 1975). Perciò molto spesso innovazioni complesse avvengono non in un unico settore ma in un sistema che connette più settori, con impatti più ampi (Evan, 1965; Baldrige, 1971). Allo stesso modo, le innovazioni sociali abbracciano spesso territori vasti, come le città, i comuni, o si rivolgono a comunità definite non tanto e non solo dall'appartenenza ad un territorio omogeneo, ma dall'identità condivisa dei propri membri. Il settore ed il territorio – ed in particolare la capacità degli innovatori sociali di usare questi contesti per identificare i propri pari, gli altri membri della comunità degli innovatori sociali italiani – sono quindi driver da cui partire.



Dato il contesto di analisi della ricerca, il primo meccanismo, riguardante la prossimità geografica degli attori coinvolti nello sviluppo di attività di innovazione sociale, è stato individuato su una base regionale mentre il secondo meccanismo è stato ragionato rispetto alla prossimità settoriale di appartenenza del singolo innovatore sociale, cioè le modalità di accorpamento di differenti attività economiche secondo l'individuazione di caratteristiche che si evincono dall'esperienza professionale del soggetto.

Questi due meccanismi di riconoscimento – la *prossimità geografica/territoriale* e la *prossimità di settore/competenze* – sono dunque stati utilizzati nell'analisi dei dati di network ottenuti partendo da un dataset fornito da Ashoka Italia.

## 13.2 Metodologia

La raccolta dati è stata svolta da Ashoka Italia, Chapter italiano di Ashoka<sup>1</sup>, come passo costitutivo e primo atto di posizionamento di Ashoka nel nostro paese. La raccolta è iniziata nel 2014 e si è conclusa nel 2015. Rispettando il concetto dello “snow ball sampling”, si è partiti da un panel ristretto di alcuni esperti, a cui è stato chiesto di citare alcuni individui che potessero essere considerati come innovatori sociali italiani di riferimento. Ogni qual volta un intervistato citava un innovatore sociale, il soggetto menzionato veniva a sua volta ricontattato per individuare ulteriori innovatori sociali. Tale procedura è stata ripetuta per 10 *waves*. Complessivamente sono stati raccolti dati relativi a 1062 soggetti.

È stato chiesto agli intervistati di indicare anche la regione ed il settore<sup>2</sup> di riferimento in cui operavano i soggetti da loro indicati, nonché il loro ruolo (ad esempio, “esperto”) e il loro grado di *seniority* nel *field* (ad esempio, “affermato” o “novità”).

A ciascun intervistato è stata data facoltà di citare più soggetti. Ogni soggetto citato poteva a sua volta essere oggetto di citazione anche da più intervistati, ragion per cui è stato possibile identificare innovatori sociali particolarmente famosi, vale a dire con un importante numero complessivo di citazioni da parte di altri soggetti. Ciò ha inoltre fatto sì che in diverse occasioni lo stesso soggetto fosse indicato come appartenente a settori diversi. Data la

<sup>1</sup> Ashoka è una associazione globale di innovatori sociali, uomini e donne ideatori di progetti in grado di cambiare il mondo trovando soluzioni ai problemi sociali più urgenti.

Il *chapter* italiano di Ashoka ha iniziato ad operare nel 2014, con il fine di favorire lo sviluppo del movimento di imprenditori sociali italiani e sviluppare un forte ecosistema di alleanze e consapevolezza a supporto dell'innovazione sociale.

<sup>2</sup> Per i settori ci si è affidati ad una lista precompilata da Ashoka: (a) sviluppo locale e lavoro; (b) antimafia; (c) inclusione e diritti; (d) ecologia, sostenibilità e agricoltura; (e) scuola e infanzia; (f) altro.

maggior visibilità e la minor ambiguità della localizzazione geografica, l'indicazione del territorio in cui il soggetto nominato operava non è stata invece soggetta alla stessa variabilità.

Partendo quindi dalle citazioni espresse da ogni intervistato, Ashoka Italia ha composto un dataset contenente informazioni riguardo un primo gruppo di innovatori sociali italiani molto vasto, che sebbene possa non coprire l'intera comunità di innovatori sociali italiani, certo ne può dare una prima fotografia.

Si noti che il metodo di raccolta dati permette di mettere in risalto proprio i meccanismi di riconoscimento tipici del rapporto tra pari: viene infatti chiesto a un innovatore sociale di indicare altri innovatori sociali, di indicarne il settore di appartenenza (che quindi diventa una valutazione soggettiva del soggetti citante, e non una proprietà oggettiva del soggetto citato) e l'area geografica, la regione, in cui quell'innovatore sociale opera. Dunque viene chiesto a chi è già stato identificato come un innovatore sociale di indicare a sua volta i propri pari, e di farlo dandone anche una descrizione relativa al settore e alle competenze, e all'area di azione, che cessano quindi di essere variabili oggettive e diventano invece parte integrante del meccanismo di riconoscimento.

Poiché la citazione è frutto dell'esperienza di ogni singolo individuo (Weick, 1996,1997) e della sua capacità di mediazione simbolica (Crespi, 1993) dell'attività del citato, è proprio questa dimensione soggettiva che permette di disegnare i confini della comunità sulla base delle percezioni di innovatori sociali e di come questi percepiscono i loro pari. Seguendo il filo delle citazioni da innovatore sociale a innovatore sociale si ottiene infatti una rete che si fonda sul riconoscimento (Pierre Bourdieu, 1980) di caratteristiche comuni tra gli attori che, in questo modo, costruiscono una comunità fondata su una comune appartenenza, soggettivamente avvertita (Weber, 1999).

Ciò è importante ai fini di questa ricerca in quanto tale dimensione soggettiva permette di mettere in evidenza gli elementi caratterizzanti del ruolo di innovatori sociale così come percepito dagli altri innovatori sociali.

### **13.3 Il Campione**

Al fine di poter condurre l'analisi empirica succitata, il database Ashoka è stato rielaborato e quindi analizzato tramite Ucinet (Versione 6). Complessivamente sono stati analizzati 1013 soggetti, presenti in 18 regioni italiane<sup>3</sup> più una entità regionale esterna, chiamata "estero". Le citazioni sono state

<sup>3</sup> Le regioni italiane emerse dalle citazioni degli intervistati sono: Abruzzo Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Trentino Alto Adige, Umbria, Veneto.

complessivamente 1264 e, come anticipato precedentemente, alcune di queste hanno riguardato lo stesso soggetto, andando così a determinare il numero complessivo di citazioni superiore al numero di soggetti presenti nel dataset.

Il processo di citazione ha comportato una serie di implicazioni.

A differenza della regione, che è chiaramente identificabile in modo oggettivo e su cui quindi vi è stata varianza nulla per ogni soggetto citato, l'identificazione da parte di soggetti citanti dei settori in cui operavano i soggetti citati ha mostrato una certa variabilità. In altre parole, se un soggetto veniva citato più di una volta da diversi innovatori sociali, non necessariamente questi indicavano come suo settore di appartenenza lo stesso settore. Questo dato si rivela assai ricco di spunti di riflessione. Non è assolutamente scontato infatti, che l'operato di un innovatore sociale sia percepito da soggetti diversi secondo la stessa prospettiva. Al contrario è assolutamente plausibile che soggetti diversi, essendo attivi in ambiti diversi, abbiano a interpretare l'operato dei vari attori secondo logiche diverse. Inoltre, trattandosi di innovatori sociali, spesso l'operato per cui vengono riconosciuti come tali e quindi citati ha effettivamente un impatto multidimensionale, certamente non riconducibile in maniera esclusiva all'interno di stringenti confini settoriali. Basti pensare in questo senso al concetto di impresa sociale quale realtà ibrida, così come definita da Venturi e Zandonai (2104) e Battilana e Dorado (2010).

Proprio al fine di mantenere questo elemento informativo si è quindi deciso di considerare l'ambito settoriale di ciascun innovatore sociale in maniera più ampia, recuperando la presenza di diverse indicazioni. In particolare si è deciso di creare di raggruppamenti settoriali ibridi, proprio sulla base delle diverse classificazioni proposte dagli intervistati. Laddove la classificazione è risultata univoca, il riferimento settoriale è stato quindi univoco. Laddove sono emersi più settori, si è deciso di procedere con un'ulteriore distinzione: per soggetti con classificazioni fino a due settori, si è fatto riferimento al settore ibrido risultante dalla combinazione dei due settori citati; per classificazione superiori a due settore, si è deciso di fare riferimento alla classificazione "settore Multiplo", per evitare una moltiplicazioni eccessiva di ibridi settoriali poco significativi e rappresentativi, ma mantendo l'informazione relativa al fatto che l'innovatore sociale è visto come un attore che con la propria azione innovativa abbraccia più di tre settori. Complessivamente dall'analisi sono emersi 20 settori ibridi (tab. 13.1).

Tab. 13.1 Settori survey

---

<b>Settori ibridi</b>
Antimafia&Inclusione_e_diritti
Antimafia&Other
Antimafia&Scuola_infanzia
Antimafia&Sviluppo_locale_e_lavoro
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Antimafia
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Inclusione_e_diritti
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Other
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Scuola_infanzia
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Sviluppo_locale_e_lavoro
Inclusione_e_diritti&Other
Inclusione_e_diritti&sanità_e_prevenzione
Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia
Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia&Other
Inclusione_e_diritti&Sviluppo_locale_e_lavoro
Multisetoriale
Other&sanità_e_prevenzione
Other&Scuola_infanzia
Other&Sviluppo_locale_e_lavoro
sanità_e_prevenzione&Scuola_infanzia
Scuola_infanzia&Sviluppo_locale_e_lavoro

---

### 13.4 Le analisi condotte

Lo scopo dello studio è comprendere la struttura del network descritto dalle citazioni (intese come *outcome* dei meccanismi di riconoscimento) degli innovatori sociali identificati dai propri pari come tali. Questi meccanismi di riconoscimento sono quindi stati ulteriormente specificati andando ad analizzare i settori, così come precedentemente descritti, e le regioni cui sono stati assegnati dai citanti gli innovatori sociali citati.

In particolare, regioni e settori sono stati concepiti come nodi di due network separati, e le connessioni sono state create a partire dalle citazioni da un innovatore sociale appartenente a un settore (o regione) ad un altro appar-

tenente ad un altro settore (o regione). È stata anche tenuta traccia delle citazioni da innovatori sociali verso altri innovatori sociali appartenenti allo stesso settore (o regione). In particolare si è fatto riferimento alle connessioni attivate dai soggetti “within” (all’interno) e “across” (all’esterno) dei due meccanismi di riconoscimento scelti. Le connessioni sono state misurate utilizzando come riferimento le citazioni degli innovatori sociali all’interno della survey di Ashoka.

### **13.5 L’impatto delle citazioni “across” regioni e settori**

Il primo confronto tra il network regionale e quello settoriale è stato effettuato verificando come cambia la struttura dei due network se si inseriscono delle soglie minime di connessioni (*threshold*), modificando il numero minimo di connessioni da considerare sufficienti per definire l’esistenza di un legame stabile. Se infatti confrontiamo i network (regionale o settoriale) completi (*threshold=0*), entrambi risulteranno apparentemente ricchi di connessioni (*full\_model*). Per esempio dalle misure di coesione, emerge che in media il numero di legami per singolo nodo è pari a 8.0 per le regioni e 9.6 per i settori (*Average Degree*). Tuttavia l’indice di densità ci rivela un dato più approfondito: all’interno del network regionale, fra tutte le possibili connessioni ne viene effettivamente attivato il 44,7%, a fronte del 35,6% del network dei settori, il che indica un grado di maggiore coesione. Se gradualmente infatti, alziamo il livello di *threshold* minimo (es: 3, 5, 10) ci accorgiamo che la struttura dei network risulta regionale risulta essere più omogenea, nel senso che all’aumentare graduale del livello del *threshold*, le regioni cominciano a disconnettersi in maniera uniforme, a testimonianza di relazioni consolidate che dal core si articolano linearmente fino alla periferia. Situazione diversa invece è quella dei network settoriali: all’aumentare del livello di *threshold* si assiste ad una più rapida disconnessione dei settori appartenenti alle periferie, in quanto più scarsamente collegati. Tale disconnessione, sebbene più rapida e numericamente rilevante, trova poi un livello di stabilizzazione. Essa è molto più marcata rispetto al network regionale, e si focalizza intorno ad un core di settori che rimane stabile anche all’ulteriore aumento del livello di *threshold*. Questo andamento risulta ancora più chiaro nella rappresentazione della figura 13.1: il delta (che numericamente recupera la differenza tra i nodi persi dal network regionale e quello settoriale) mette in evidenza come i due network raggiungano il loro massimo livello di diversità per livelli intermedi di *threshold* (per es. 7), proprio per via del diverso andamento delle rispettive curve.

Tab. 13.2 Misure di coesione regionali e settoriali

Misure di coesione		
	reg	sec
Avg Degree	8.053	9.607
Density	0.447	0.356

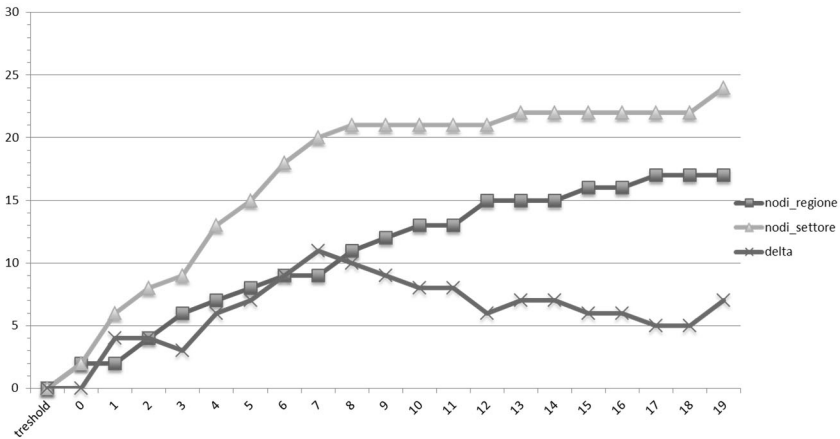


Fig. 13.1 Nodi cessanti per livelli di threshold

Dal punto di vista teorico questo dato ha diverse implicazioni: le regioni hanno un livello di consolidamento delle connessioni maggiore rispetto a quello dei settori i quali, nelle zone più periferiche, risultano invece più instabili. Ciò significa che il livello di riconoscimento fra settori diversi è minore rispetto a quello fra regioni diverse. In altre parole se confrontiamo i meccanismi di citazione fra regioni diverse rispetto ai meccanismi di citazione fra settori diversi, i primi sono più consolidati dei secondi.

È inoltre possibile approfondire ulteriormente la natura dei settori che effettivamente ricoprono un ruolo centrale all'interno del network, e che quindi rappresentano il cuore stabile intorno al quale la sperimentazione è attualmente in corso, guardando all'indice di Coreness. Come si evince dalla tabella 13.3, i settori tra i quali le citazioni sono più stabili sono quelli originali, ovvero quelli non ibridi. Questi ultimi invece palesano livelli di Coreness

inferiore, a testimonianza del fatto che attualmente ricoprono un ruolo periferico. La loro presenza tuttavia, al di là del loro posizionamento, è comunque elemento di grande interesse. Questi testimoniano l'effettivo processo di *cross-fertilization* che gli innovatori sociali possono avere sul territorio: non sono solo modelli ibridi, ma producono anche un impatto ibrido.

Dal punto di vista delle regioni, un dato che emerge chiaramente sono le due componenti sistematiche del network: le analisi effettuate mostrano che il network ha una struttura dicotomica in cui si evince una netta distinzione tra le regioni del nord e quelle del sud Italia, con le regioni del centro che svolgono un vero e proprio ruolo di *gatekeeper* tra i due blocchi.

Le citazioni fra regioni del nord e regioni del sud tendono infatti ad articolarsi rispettivamente verso le regioni più prossime dal punto di vista territoriale. In altre parole è come se si trattasse di due sotto-network scarsamente collegati fra loro. Al di là del ruolo primario esercitato dalla Lombardia nell'esprimere e ricevere citazioni (con valori *outdegree* e *indegree* rispettivamente di 103 e 129), i principali nodi che permettono ai due network di rimanere coesi l'uno all'altro sono le regioni centrali. In pratica tale evidenza testimonia che le regioni del sud tendono prevalentemente a citare le ragioni del sud, così come le ragioni del nord tendono prevalentemente a citare soggetti attivi nel nord. Inoltre le regioni più centrali, quali per esempio Emilia Romagna, Toscana e Lazio, presentano una maggiore propensione a citare indistintamente sia regioni del nord che regioni del sud (vedi figura 13.2).

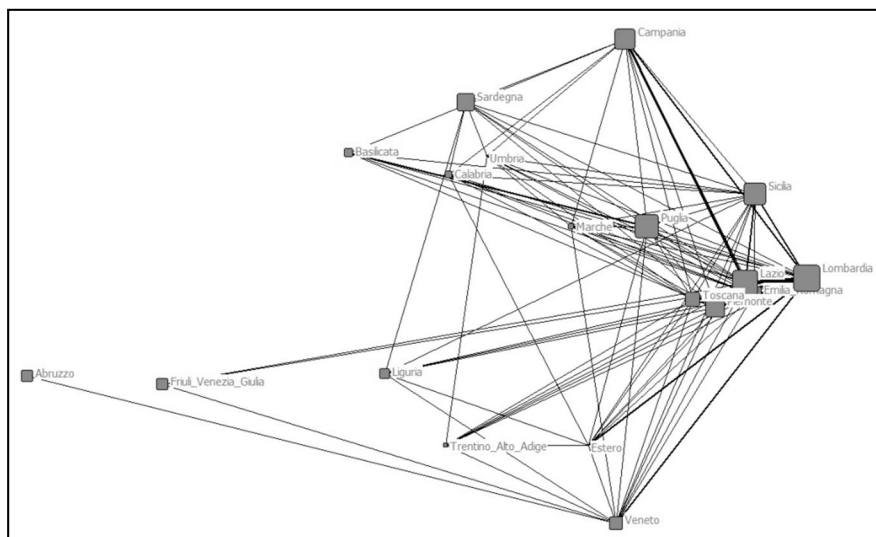
Dal punto di vista delle regioni, un dato che emerge chiaramente sono le due componenti sistematiche del network: le analisi effettuate mostrano che il network ha una struttura dicotomica in cui si evince una netta distinzione tra le regioni del nord e quelle del sud Italia, con le regioni del centro che svolgono un vero e proprio ruolo di *gatekeeper* tra i due blocchi.

Le citazioni fra regioni del nord e regioni del sud tendono infatti ad articolarsi rispettivamente verso le regioni più prossime dal punto di vista territoriale. In altre parole è come se si trattasse di due sotto-network scarsamente collegati fra loro. Al di là del ruolo primario esercitato dalla Lombardia nell'esprimere e ricevere citazioni (con valori *outdegree* e *indegree* rispettivamente di 103 e 129), i principali nodi che permettono ai due network di rimanere coesi l'uno all'altro sono le regioni centrali. In pratica tale evidenza testimonia che le regioni del sud tendono prevalentemente a citare le ragioni del sud, così come le ragioni del nord tendono prevalentemente a citare soggetti attivi nel nord. Inoltre le regioni più centrali, quali per esempio Emilia Romagna, Toscana e Lazio, presentano una maggiore propensione a citare indistintamente sia regioni del nord che regioni del sud (vedi figura 13.2).

Tab. 13.3 Settori originali e settori ibridi

Settori	Coreness	Tipologia
Sviluppo_locale_e_lavoro	0.551	settore originale
Other	0.551	settore originale
Ecologia_sostenibilità_agricoltura	0.294	settore originale
Other&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.294	settore ibrido
Scuola_infanzia	0.235	settore originale
Multisetoriale	0.210	settore ibrido
Inclusione_e_diritti	0.210	settore originale
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.157	settore ibrido
Sanità_e_prevenzione	0.097	settore originale
Antimafia	0.097	settore originale
Other&Scuola_infanzia	0.091	settore ibrido
Scuola_infanzia&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.075	settore ibrido
Inclusione_e_diritti&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.066	settore ibrido
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Inclusione_e_diritti	0.066	settore ibrido
Sanità_e_prevenzione&Scuola_infanzia	0.050	settore ibrido
Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia	0.047	settore ibrido
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Other	0.044	settore ibrido
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Scuola_infanzia	0.034	settore ibrido
Antimafia&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.031	settore ibrido
Inclusione_e_diritti&Sanità_e_prevenzione	0.028	settore ibrido
Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Antimafia	0.022	settore ibrido
Antimafia&Other	0.016	settore ibrido
Other&Sanità_e_prevenzione	0.013	settore ibrido
Inclusione_e_diritti&Other	0.009	settore ibrido
Antimafia&Inclusione_e_diritti	0.006	settore ibrido
Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia&Other	0.003	settore ibrido
Antimafia&Scuola_infanzia	0.003	settore ibrido
Sanità_e_prevenzione&Sviluppo_locale_e_lavoro	0.000	settore ibrido





*Fig. 13.2 Network Regioni*

Infine, le regioni più attive in assoluto nel nominare altre regioni sono il Lazio e la Lombardia, rispettivamente con valori di out-degree di 117 e 103. Le stesse due regioni risultano inoltre particolarmente riconoscibili verso l'esterno sebbene a ruoli invertiti, con valori di in-degree pari a 69 per il Lazio e 129 per la Lombardia. Fanalini di coda del nostro sample sono invece il Friuli Venezia Giulia e l'Abruzzo, rispettivamente con valori di out-degree e in-degree pari a 2 e 1 per la prima, 0 e 1 per la seconda.

### **13.6 L'impatto delle citazioni "within" regioni e settori**

Per valutare l'impatto delle citazioni all'interno dei singoli network regionali e settoriali, sono stati utilizzati i valori delle auto citazioni (i.e. quanto i singoli soggetti hanno effettivamente citato altri soggetti dentro i confini territoriali della propria regione e del proprio settore di appartenenza). È bene anche qui ricordare che si tratta di analisi preliminari e che alcune scelte di natura metodologica sono state volutamente semplificate.

In particolare, la costruzione delle auto citazioni per ambito settoriale necessiterebbe maggiore approfondimento e riflessione, per cui sono necessari studi e approfondimenti successivi. Considerando la logica con cui i settori ibridi sono stati definiti all'interno di questo studio, si potrebbe rischiare una sottostima dei valori finali. Per esempio: avrebbe senso considerare come

auto citazioni, una citazione da parte di “inclusion\_e\_diritti” ad un settore ibrido “inclusion\_e\_diritti&scuola\_e\_infanzia” e viceversa (citazione da “inclusion\_e\_diritti&scuola\_e\_infanzia” a “inclusion\_e\_diritti”). In effetti, trattandosi di ibridi risultanti dalla combinazione di settori originali, la questione potrebbe avere diverse interpretazioni.

In questa prima interpretazione, per ragioni di semplicità tratteremo ogni settore come settore a se, senza distinzioni fra configurazioni ibride ed originali. Tuttavia per validare i risultati emersi, le auto citazioni sono state ricalcolate considerando anche le citazioni tra settori ibridi e originali contenenti gli stessi elementi.

I dati derivanti dall'analisi delle auto citazioni nelle regioni presentano dei risultati molto significativi: in media queste ammontano a circa il 58% delle citazioni totali. Questo significa che tra gli innovatori sociali, vi è una generale tendenza a citare altri innovatori sociali secondo una logica di prossimità geografica. Ovvero la comunità di coloro che praticano l'innovazione sociale tende a riconoscersi fortemente sulla base di una comune appartenenza ad una comunità territoriale.

Questo dato è certamente rilevante soprattutto se confrontato con le auto citazioni in ambito settoriale, le quali in questo caso ammontano solo ad un 17%. Potremmo dunque avanzare l'ipotesi per cui, ad accezione del settore “ecologia, sostenibilità e agricoltura”, nel processo di citazioni la prossimità geografica è più impattante dell'appartenenza settoriale. In altre parole, gli innovatori sociali sono propensi a riconoscere l'imprinting innovativo di altri soggetti anche fra settori diversi, specialmente se questi appartengono alla stessa comunità territoriale.

Chiaramente, dal lato delle regioni permane comunque una certa varianza nei valori di auto citazioni (tab. 13.4). Per esempio tanto al nord, quanto al sud Italia, regioni come il Friuli Venezia Giulia e la Campania rasentano il 90% di citazioni fatte internamente. Tuttavia i valori sono mediamente compresi fra il 45% e il 65%.

Nell'ambito dei settori, nuovamente ritroviamo un ruolo preponderante dei settori originali, che rappresentano il 90% delle auto citazioni complessive. Anche in questo caso emerge che i settori ibridi sono scarsamente propensi all'auto citazioni, a differenza dei settori originali. Certamente a giustificare in parte questa prima evidenza vi è la scelta metodologica di non considerare auto citazioni le citazioni da settori ibridi a settori originali (e viceversa da settori originali a settori ibridi) contenenti gli stessi elementi. Tuttavia anche considerando come auto citazioni le citazioni tra settori ibridi e originali in cui siano presenti gli stessi elementi, la percentuale rimane comunque ampiamente inferiore a quella regionale (35% contro 58%).

Tab. 13.4 Regioni e settori

REGIONI	Auto Nom	%	SETTORI	Auto Nom	%
Abruzzo	0	0%	Antimafia	8	21%
Basilicata	12	48%	Ecologia_sostenibilità_agricoltura	30	81%
Calabria	12	55%	Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Inclu- sione_	3	13%
Campania	51	88%	Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Svi- luppo_lo	1	2%
Emilia Romagna	41	53%	Inclusione_e_diritti	36	35%
Estero	1	3%	Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia	1	6%
Friuli Venezia Giulia	18	90%	Multisetoriale	12	15%
Lazio	93	44%	Other	47	21%
Liguria	15	71%	Other&Sviluppo_locale_e_lavoro	16	15%
Lombardia	162	61%	sanità_e_prevenzione	12	28%
Marche	11	42%	Scuola_infanzia	8	10%
Piemonte	49	49%	Sviluppo_locale_e_lavoro	36	17%
Puglia	87	81%	Antimafia&Inclusione_e_diritti	0	0%
Sardegna	47	72%	Antimafia&Other	0	0%
Sicilia	59	64%	Antimafia&Scuola_infanzia	0	0%
Toscana	31	58%	Antimafia&Sviluppo_locale_e_lavoro	0	0%
Trentino Alto Adige	9	53%	Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Antimafia	0	0%
Umbria	2	13%	Ecologia_sostenibilità_agricoltura&Other	0	0%
Veneto	30	54%	Ecologia_sostenibilità_agricol- tura&Scuola_infanzia	0	0%
TOTALE	730		Inclusione_e_diritti&Other	0	0%
% sul tot. cita- zioni	58%		Inclusione_e_diritti&sanità_e_prevenzione	0	0%
			Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia	0	0%
			Inclusione_e_diritti&Scuola_infanzia&Other	0	0%
			Inclusione_e_diritti&Sviluppo_locale_e_la- voro	0	0%
			Other&Scuola_infanzia	0	0%
			sanità_e_prevenzione&Scuola_infanzia	0	0%
			Scuola_infanzia&Sviluppo_locale_e_lavoro	0	0%
			TOTALE	210	
			% sul totale citazioni	17%	

### 13.7 Prime evidenze empiriche sul tema del “riconoscimento” tra innovatori sociali

Come precedentemente accennato, le citazioni rappresentano una buona proxy per la misura della “riconoscimento” fra innovatori sociali. Non necessariamente questa implica un effettivo scambio informativo diretto o una conoscenza reciproca da parte di due soggetti. Tuttavia essa è l’outcome visibile del riconoscimento di appartenenza alla comunità degli innovatori sociali italiani, e rappresenta la *conditio sine qua non* affinché ulteriori stadi relazionali e collaborativi possano svilupparsi. In questa prospettiva, abbiamo evidenziato due meccanismi tramite i quali gli innovatori sociali possono citare altri innovatori. Il primo meccanismo è quello della prossimità geografica/territoriale, il secondo quello della prossimità settoriale basata sulle competenze professionali dei soggetti.

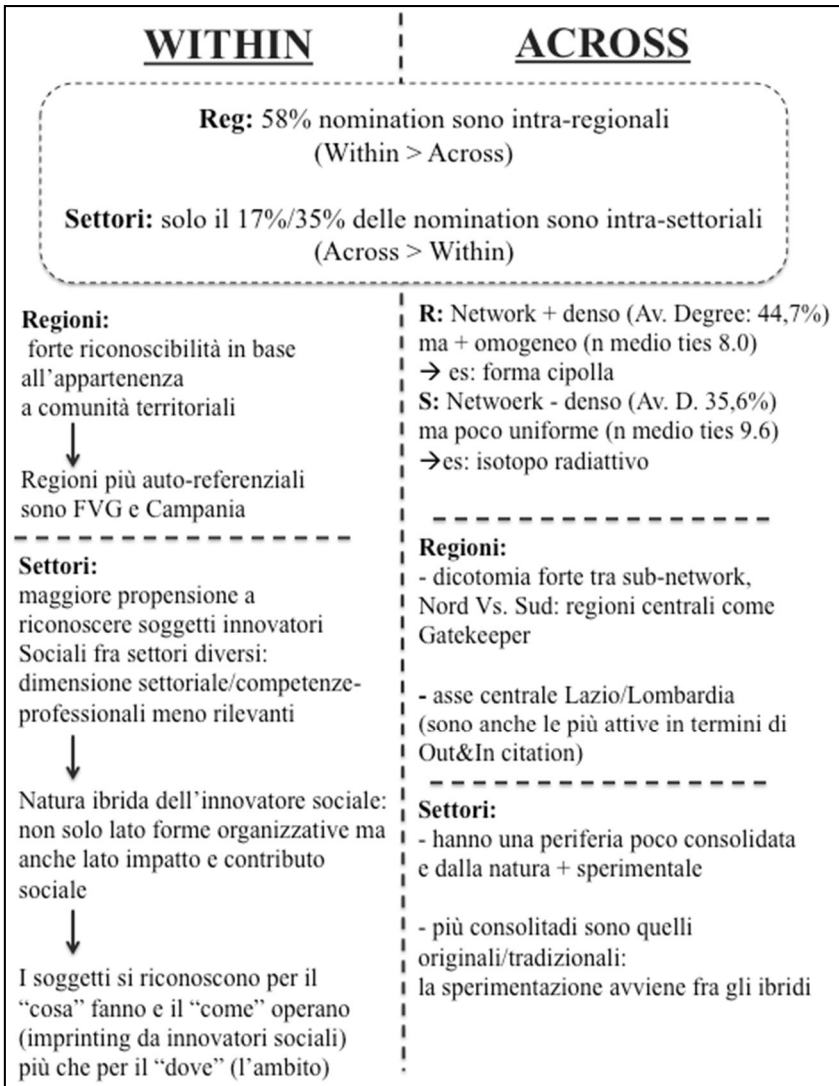
La realtà dell’innovazione sociale per definizione è una realtà che tende a valicare i limiti e i confini che generalmente caratterizzano entità organizzative operanti nei contesti più tradizionali. Soprattutto perché molto spesso si definisce l’innovazione sociale come un processo innovativo che cerca di risolvere problemi ancora non irrisolti o addirittura cerca di dare risposta a nuovi problemi di cui ancora non si conosce esattamente quale sia la migliore soluzione. L’esplorazione è quindi un elemento fondante dell’innovazione sociale, sia in termini di attori coinvolti che soprattutto di pratiche e ambiti nei quali intervenire.

Ulteriore evidenza di questa esplorazione ai confini del convenzionale emerge anche da una serie di ricerche sull’impresa sociale. Anche all’interno di questo filone di ricerca, il dibattito è ampiamente incentrato sull’analisi di nuovi modelli organizzativi, in particolare sullo studio dei cosiddetti ibridi organizzativi (Battilana e Dorado, 2010; Pache e Santos, 2012; Venturi e Zandonai, 2014) e sulla natura dei modelli di business. Questo è frutto dell’alto livello di innovatività che questo tipo di organizzazioni necessitano di sviluppare, dovuto al fatto che agendo all’interno di contesti fluidi e comunità fortemente eterogenee, la necessità di individuare spazi, forme e modelli innovativi è molto più ampia che in settori più consolidati e maturi.

Da ciò è possibile dunque evincere come le realtà ad impatto sociale abbiano per loro natura la capacità di andare oltre non solo i confini territoriali, ma anche quelli settoriali. In questa ricerca si è dunque voluto riprendere questo aspetto, e misurarlo nell’ambito dei dati sulle citazioni Ashoka, in particolare guardando al grado di auto e cross (within & across) citazioni sia a livello regionale che a livello settoriale.

In conclusione, per una lettura sintetica si riporta una tabella riepilogativa delle principali evidenze emerse da questa analisi.

Tab. 13.5 Conclusioni



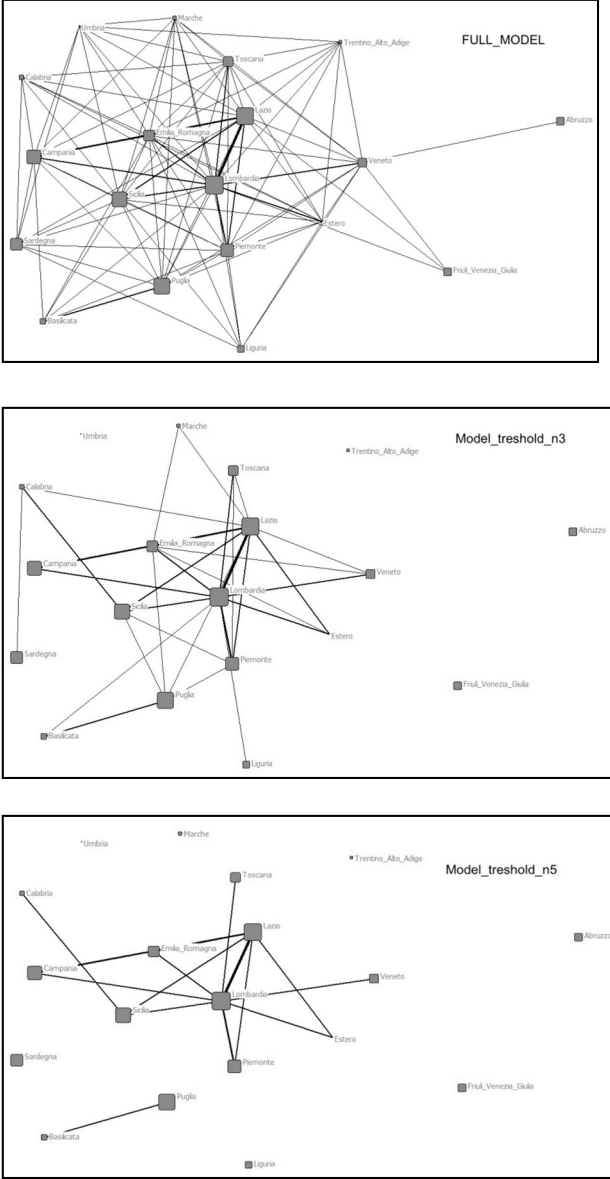
### 13.8 Bibliografia

- Baldrige J.V. (1971), *Power and Conflict in the University*, John Wiley & Sons Ltd, Hoboken.
- Baldrige J.V. and Burnham R.A. (1975), "Organizational Innovation: Individual,

- Organizational, and Environmental Impacts”, *Administrative science quarterly*, 165-176.
- Battilana J. and Dorado S. (2010), “Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations”, *Academy of Management Journal*, 53, 6: 1419-1440.
- Bourdieu P. (1980), *Questions de sociologie* (Vol. 198), Editions de Minuit, Paris.
- Crespi F. (1999), *Teoria dell'agire sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Crozier M. and Friedberg E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*, Frankfurt am Main, Hain.
- Epstein M.J. and Yuthas K. (2014), *Measuring and Improving Social Impacts. A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Evan W.M. (1965), “Superior-Subordinate Conflict in Research Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 52-64.
- Fukuyama F. (1995), *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, London.
- Guida M.F. e Maiolini R. (2013), *Il Fattore C per l'Innovazione Sociale*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Mulgan G., Tucker S., Ali R. and Sanders B. (2007), *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, *Oxford Said Business School*.
- Nonaka I. and Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, University Press, Oxford (trad. it.: *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano, 1997).
- Pache A.C. and Santos F. (2012), Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Conflicting Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, amj-2011.
- Porter M.E. and Kramer M.R. (2011), Creating shared value, *Harvard business review*, 89, 1/2: 62-77.
- Rifkin J. (2014), *The zero marginal cost society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*, Macmillan, New York.
- Rogers E.M. (2010), *Diffusion of innovations*, Simon and Schuster, New York.
- Stuart T.E. and Podolny J.M. (1996), “Local search and the evolution of technological capabilities” *Strategic Management Journal*, 17, S1: 21-38.
- Tushman M.L. and Rosenkopf L. (1992), “Organizational determinants of technological-change-toward a sociology of technological evolution”, *Research in organizational behavior*, 14: 311-347.
- Venturi P. e Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi*, Il Mulino, Bologna.
- Weber M. (2009), *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster, New York.
- Weick K.E. (1976), “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976: 1-19;
- Weick K.E. (1977), *Enactment Processes in Organizations*, in Staw B.M. e Salancik G.R., *New Directions in Organizational Behaviour*, St. Clair Press, Chicago.

13.9 Appendice figure

Fig. 13.3 Network Territoriali – Threshold



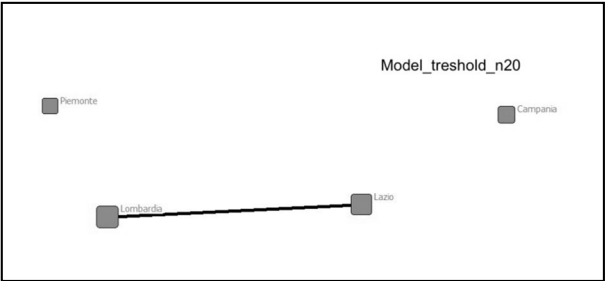
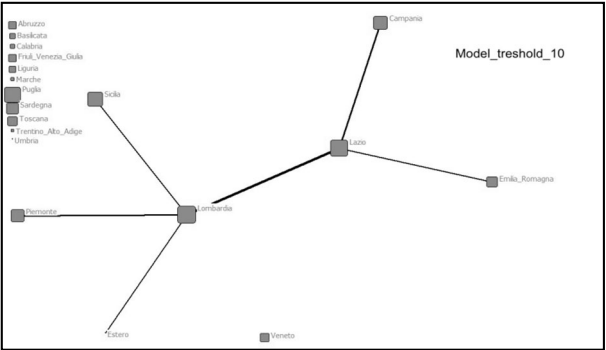
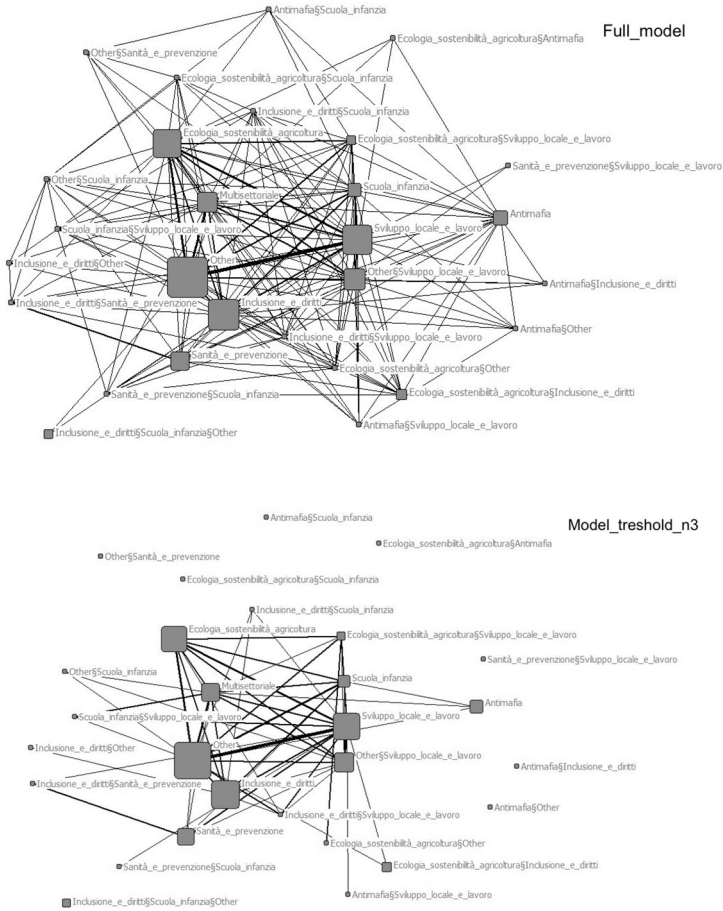
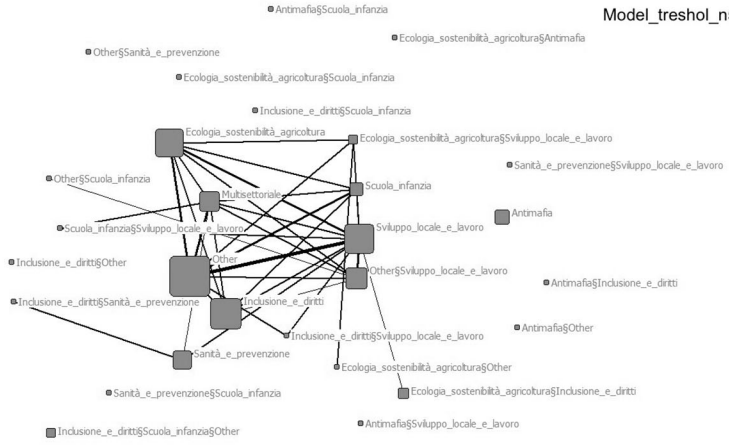




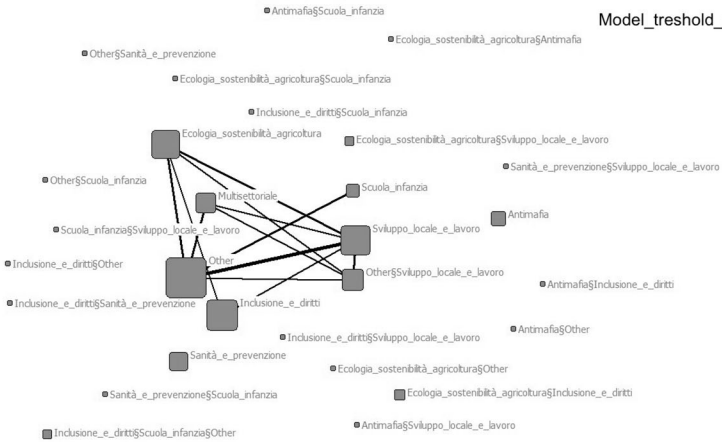
Fig. 13.4 Network Settori – Threshold



Model\_treshol\_n5

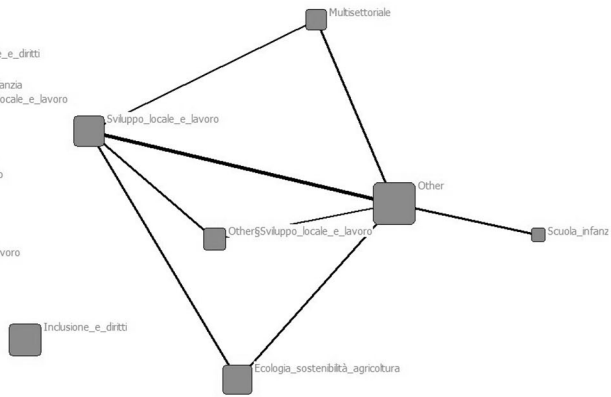


Model\_treshold\_n10



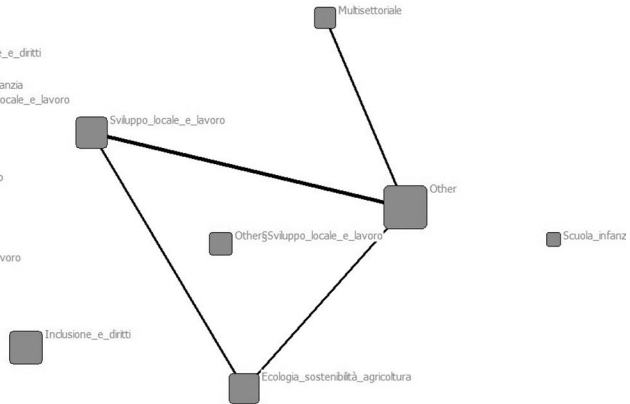
- Antimafia
- Antimafia\$Inclusione\_e\_diritti
- Antimafia\$Other
- Antimafia\$Scuola\_infanzia
- Antimafia\$Sviluppo\_locale\_e\_lavoro
- Ecologia\_sostenibilit \_agricoltura\$Antimafia
- Ecologia\_sostenibilit \_agricoltura\$Inclusione\_e\_diritti
- Ecologia\_sostenibilit \_agricoltura\$Other
- Ecologia\_sostenibilit \_agricoltura\$Scuola\_infanzia
- Ecologia\_sostenibilit \_agricoltura\$Sviluppo\_locale\_e\_lavoro
- Inclusione\_e\_diritti\$Other
- Inclusione\_e\_diritti\$Sanit \_e\_prevenzione
- Inclusione\_e\_diritti\$Scuola\_infanzia
- Inclusione\_e\_diritti\$Scuola\_infanzia\$Other
- Inclusione\_e\_diritti\$Sviluppo\_locale\_e\_lavoro
- Other\$Sanit \_e\_prevenzione
- Other\$Scuola\_infanzia
- Sanit \_e\_prevenzione
- Sanit \_e\_prevenzione\$Scuola\_infanzia
- Sanit \_e\_prevenzione\$Sviluppo\_locale\_e\_lavoro
- Scuola\_infanzia\$Sviluppo\_locale\_e\_lavoro

Model\_treshold\_n15



- Antimafia
- Antimafia\$Inclusione\_e\_diritti
- Antimafia\$Other
- Antimafia\$Scuola\_infanzia
- Antimafia\$Sviluppo\_locale\_e\_lavoro
- Ecologia\_sostenibilit \_agricoltura\$Antimafia
- Ecologia\_sostenibilit \_agricoltura\$Inclusione\_e\_diritti
- Ecologia\_sostenibilit \_agricoltura\$Other
- Ecologia\_sostenibilit \_agricoltura\$Scuola\_infanzia
- Ecologia\_sostenibilit \_agricoltura\$Sviluppo\_locale\_e\_lavoro
- Inclusione\_e\_diritti\$Other
- Inclusione\_e\_diritti\$Sanit \_e\_prevenzione
- Inclusione\_e\_diritti\$Scuola\_infanzia
- Inclusione\_e\_diritti\$Scuola\_infanzia\$Other
- Inclusione\_e\_diritti\$Sviluppo\_locale\_e\_lavoro
- Other\$Sanit \_e\_prevenzione
- Other\$Scuola\_infanzia
- Sanit \_e\_prevenzione
- Sanit \_e\_prevenzione\$Scuola\_infanzia
- Sanit \_e\_prevenzione\$Sviluppo\_locale\_e\_lavoro
- Scuola\_infanzia\$Sviluppo\_locale\_e\_lavoro

Model\_treshold\_n20



## *14. Progettare e condividere esempi di innovazione sociale nel settore bancario*

*di Riccardo Maiolini e Francesca Rispoli*

Le grandi organizzazioni che hanno iniziato ad affrontare il tema dell'innovazione sociale in maniera sistematica non sembrano essere ancora molto numerose. Quelle che lo fanno cercano di identificare soluzioni che consentano di armonizzare le esigenze legate alla competitività dei mercati con quelle di tutela dei principi alla base del processo di costruzione di valore sociale, in risposta a bisogni insoddisfatti o all'emersione di nuovi bisogni.

In considerazione del fatto che la crisi finanziaria espone ad una riduzione delle attività di politiche pubbliche che possano far fronte alle sfide sociali presenti e future, laddove rimane uno spazio inesplorato, c'è bisogno di trovare un sostituto che possa attuare azioni di recupero in breve tempo. È necessario quindi che le imprese cerchino di proporre soluzioni innovative, sapendo interpretare i cambiamenti e provando a scardinare quei meccanismi di resistenza che molto spesso si riscontrano, soprattutto nelle grandi organizzazioni.

Secondo quanto riportato da Ossola (2015) *“La guida alla Social Innovation pubblicata dalla Commissione europea nel febbraio 2013 si apre affermando che un'innovazione nei servizi sociali o nell'istruzione è altrettanto importante [ai fini dello sviluppo] di un'innovazione nel settore farmaceutico o in quello aerospaziale. Questo significa riconoscere che l'innovazione sociale riguarda il tema della produzione della ricchezza e non solo quello del suo utilizzo”*. Inoltre, data la carenza di risorse da parte dello Stato, sono altri gli attori che cercano di avviare questo tipo di sperimentazioni, costruendo un network che possa collaborare alla produzione dei servizi ma soprattutto all'erogazione e all'utilizzo degli stessi all'interno di contesti tra loro diversi. In questa particolare sfida, le imprese stanno reagendo con una forte carica di innovatività delle proposte messe in campo e con una partico-

lare attenzione allo sviluppo di progetti pilota in grado di essere testati e replicati all'interno delle proprie strutture e dei territori in cui sono presenti.

In questo quadro eterogeneo si impiantano alcune sperimentazioni di innovazione sociale riconducibili al fenomeno del “secondo welfare”, come programmi di protezione e investimenti sociali a finanziamento non pubblico che si aggiungono, in maniera complementare, al “primo welfare” di natura pubblica ed obbligatoria. Questi progetti si integrano in termini di copertura e tipologia di servizi, attraverso lo sviluppo di partnership e alleanze con attori di natura diversa da quella delle imprese che li erogano (Ferrera e Maino 2011, 2012). L'innovatività delle progettualità va perseguita a livello collettivo e attraverso la condivisione dei benefici, non verso pochi ma verso un numero sempre maggiore di soggetti. *“In un contesto di crisi economica che assottiglia drammaticamente le risorse disponibili per continuare a erogare i servizi del primo welfare, le aspettative nutrite nei confronti dei processi di innovazione sociale riposano sul convincimento che sia possibile rispondere a una serie pressante di domande sociali ridisegnando le politiche pubbliche, mediante processi di governance inclusivi (partnership pubblico/privato sociale/for profit) che conducano gradualmente al superamento delle rigidità del welfare post-bellico”* (Canale, 2013 p. 6).

Sono stati identificati e raccolti alcuni dei progetti pilota sviluppati all'interno di tre dei principali gruppi bancari italiani (BNL, UBI Banca e Unicredit) come iniziative di sperimentazione di innovazione sociale volte alla diffusione di una nuova cultura sociale ed economica.

I progetti analizzati e di seguito illustrati sono stati, in particolare, quattro (di cui due sviluppati da BNL e gli altri due facenti capo rispettivamente a UBI Banca e Unicredit). Secondo la logica tipica dei casi studio (Yin, 1994) sono stati individuati gli aspetti di maggiore differenza e somiglianza tra i progetti (Eisenhardt, 1989), riportando di seguito i risultati più interessanti. Dopo una introduzione e breve descrizione delle iniziative se ne indicano le principali caratteristiche.

## **14.1 Progetti di Smart Working**

### *14.1.1 Smart Bank- BNL – Anno di avvio sperimentazione 2015*

Il progetto prevede lo svolgimento della attività lavorativa ordinaria da remoto, in luoghi aziendali (e/o di altre società del Gruppo BNL o BNP Paribas in Italia) ed extra aziendali (qualunque localizzazione indicata dal dipendente, compresa la residenza privata/domicilio) diversi dalla sede di effettiva assegnazione delle persone interessate. Il progetto prevede una prima

fase in via sperimentale presso alcuni servizi della Banca. L'attività lavorativa in *flexible working* potrà essere svolta dall'interessato per non più di una giornata lavorativa a settimana.

Per svolgere l'attività lavorativa in modalità *flexible working* verranno utilizzati strumenti informatici e/o telefonici, conformi ai requisiti di legge, messi a disposizione dall'azienda unitamente alla normativa di utilizzo e custodia, idonei a consentire il corretto svolgimento della prestazione.

Per quanto riguarda la connessione internet alla rete aziendale da sede esterna è previsto l'utilizzo della connessione fissa, *WiFi*, *wireless*, anche non aziendale. La prestazione lavorativa in *flexible working* si effettuerà, di massima, in correlazione temporale con l'orario normale della struttura di appartenenza, con le caratteristiche di flessibilità temporale proprie di tale modalità di espletamento della prestazione oltre che della categoria di appartenenza.

#### 14.1.2 *Smart Working-Flexible Working – Unicredit – Anno di avvio sperimentazione 2014*

Lo sviluppo delle tecnologie informatiche ha consentito di avviare sperimentazioni di nuove forme di flessibilità della prestazione lavorativa, permettendo un'ulteriore e migliore conciliazione dei tempi di vita privata e professionale dei lavoratori. Da qui nasce il progetto di *Smart Working* come “nuova filosofia manageriale” fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta di spazi, orari e strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

La prima fase dell'iniziativa ha visto ridisegnare gli spazi di lavoro aziendali con una nuova logica finalizzata all'ottimizzazione degli spazi esistenti (non esiste più una postazione di lavoro fissa, ma ognuno può liberamente utilizzare tutti gli spazi disponibili) e alla creazione di un ambiente di lavoro dinamico e flessibile, che faciliti la condivisione e la concentrazione (*focus room*, *meeting room*, *flexi room*).

La seconda fase – il *flexible working* – consiste nella possibilità data ai dipendenti di usufruire di forme di flessibilità lavorativa: a tal fine, la prestazione può essere resa, un giorno alla settimana, presso il proprio domicilio, o altro luogo idoneo, esterno alla abituale sede di lavoro aziendale, ovvero presso *hub* predisposti dall'Azienda, avvalendosi di supporti tecnologici che favoriscono la mobilità, garantendo l'interazione a distanza e l'effettiva ed efficace esecuzione della prestazione lavorativa stessa. L'accesso al *flexible working* avviene su base volontaria, a seguito di espressa richiesta del lavo-

ratore, ed è formalizzato tra lavoratore ed azienda attraverso un contratto individuale. Inoltre, lo *smart worker* riceve specifica informazione da parte delle competenti funzioni aziendali di *Health&Safety* circa il corretto utilizzo delle strumentazioni di lavoro fuori dalle sedi aziendali. Il lavoratore in *flexible working* continua a partecipare a tutte le dinamiche aziendali e a quelle della sua unità organizzativa di appartenenza e mantiene tutti i diritti e i doveri connessi al suo rapporto di lavoro subordinato.

## 14.2 Progetti sociali

### 14.2.1 *Progetto Salva Famiglie: la rete di sostegno contro le nuove povertà – BNL – Anno di avvio sperimentazione 2014*

L'obiettivo è di creare valore aggiunto nel territorio (periferia sud di Milano) attraverso la costruzione di una vera e propria rete di sostegno, frutto dell'impegno comune di realtà no profit e profit che sappia, da un lato, moltiplicare il numero di famiglie a vario titolo sostenute e, dall'altro, semplificare l'accesso e rendere più efficiente il sistema di welfare presente nel territorio, attraverso le opportune sinergie tra i diversi attori.

A tal fine è stato creato un sistema di sportelli di ascolto e accompagnamento condivisi tra le diverse strutture presenti nella rete del progetto, affinché una persona o una famiglia che deve misurarsi con i diversi problemi di disagio sociale acuitizzati dalla crisi (perdita di lavoro, abbandono scolastico, perdita della casa, problemi di dipendenza, ecc) abbia la possibilità di rivolgersi al progetto Salvafamiglie chiamando un solo numero telefonico. Una ulteriore attività del progetto è quella di utilizzare, nella costruzione di questa rete, spazi confiscati alle mafie interessati da esperienze di gestione sociale, coerenti con le finalità e obiettivi del progetto stesso.

In particolare, è stato organizzato un apposito spazio presso "Libera Casa" a Trezzano sul Naviglio con l'attivazione di risorse a supporto, l'allestimento delle postazioni di lavoro e l'attivazione di un numero di telefono dedicato. Successivamente sono state individuate le Associazioni del territorio che potessero collaborare al progetto e con le quali è stata sottoscritta una cabina di regia (tra le altre la Caritas Ambrosiana, la Contina, il Balzo, la Fondazione Pellegrini).

### 14.2.2 *Un giorno in dono – UBI Banca – Anno di avvio sperimentazione 2014*

Il progetto è teso a incoraggiare la partecipazione attiva dei dipendenti alle attività di volontariato di varie Organizzazioni no profit, accrescendo lo

spirito di squadra e il senso di appartenenza all'azienda attraverso lavori socialmente utili e contribuendo a supportare la comunità attraverso azioni concrete. Il progetto è stato sviluppato in stretta collaborazione con Sodalis. Significativo è il valore innovativo della formula “attività svolta in un giorno di ferie + contributo aziendale” con un duplice vantaggio per le Organizzazioni no profit, che ricevono sia il contributo concreto del volontario che il riconoscimento economico (una liberalità forfettaria pari alla retribuzione media giornaliera di un dipendente).

### **14.3 Il ruolo delle banche e le relazioni con altri stakeholder**

Uno dei principali aspetti che emerge dalle interviste realizzate riguarda, in particolare, la percezione delle organizzazioni nei confronti della necessità di individuare strumenti nuovi per la risoluzione di importanti bisogni sociali diffusi (quali, ad esempio, il *work-life balance*).

Relativamente ai progetti di *smart working*, gli stessi sono riconducibili a forme di innovazioni organizzative, in cui le organizzazioni comprendono innanzitutto l'importanza di includere nelle loro attività azioni di intervento che implementino, tra l'altro, lo sviluppo dell'efficienza della prestazione e dei processi interni. Non si tratta quindi di interventi che agiscono sul core business delle organizzazioni, ma sono di supporto, in maniera complementare, a meccanismi di gestione degli spazi di lavoro e dell'organizzazione della prestazione lavorativa.

L'emersione di nuove esigenze, sia da parte delle aziende, che da parte dei lavoratori, trova attuazione in processi di *disembedding* delle relazioni inter-organizzative, attraverso la ridefinizione dei confini delle imprese e del loro modo di concepire lo spazio e l'organizzazione del lavoro.

Nelle iniziative di *smart working* le banche svolgono sia il ruolo di promotore che di attuttore, con la conseguenza che il finanziamento necessario per la realizzazione del progetto è di pertinenza dell'istituto bancario. In tal caso la necessità di sviluppare il progetto *in house* è molto forte, soprattutto in ottica di rendere l'iniziativa il più possibile compatibile con le proprie procedure interne e integrata con i sistemi già esistenti.

Per quanto riguarda, invece, il ruolo degli istituti bancari per progetti “esterni” di inclusione sociale, questi sembrano non strettamente connessi alla realtà organizzativa aziendale. In tal caso le aziende si pongono soprattutto come soggetti promotori e finanziatori, favorendo e implementando la costruzione di una rete di relazioni con soggetti terzi che ricoprono, invece, il ruolo di attuatori.



## 14.4 Bibliografia

- Canale, L. (2013), Unione Europea, innovazione sociale e secondo welfare (n. 1). *Working Paper-2WEL*.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ferrera, M., Maino F. (2011), Il «secondo welfare» in Italia: sfide e prospettive, *Italianieuropei*, 3, 17-22.
- Ossola, P. (2015), Un nuovo paradigma di sviluppo, l'innovazione sociale, l'opera e le idee di Adriano Olivetti. *VIII colloquio scientifico sull'impresa sociale* ISBN 978-88-909832-0-7
- Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods* . Beverly Hills.

## Appendice

### Il campione di iniziative di innovazione sociale approfondite attraverso interviste dirette

NOME	SITO INTERNET
012Factory	<a href="http://www.012factory.it/">http://www.012factory.it/</a>
Addio pizzo travel	<a href="http://www.addiopizzotravel.it/">http://www.addiopizzotravel.it/</a>
Al revers	<a href="http://www.coopalreves.it/home/Sartoria/sartoria-sociale.html">http://www.coopalreves.it/home/Sartoria/sartoria-sociale.html</a>
Albergo etico di Asti	<a href="http://www.albergoetico.it/">http://www.albergoetico.it/</a>
Amplificatore sociale di impresa	<a href="http://amplita.it/">http://amplita.it/</a>
Aniti Risorgimenti Lab	<a href="http://www.risorgimentilab.it/">http://www.risorgimentilab.it/</a>
Associazione social innovation society	
Avanzi	<a href="http://www.avanzi.org/">http://www.avanzi.org/</a>
Bluacqua srl	<a href="http://www.bluacqua.net/">http://www.bluacqua.net/</a>
Charity stars	<a href="http://www.charitystars.com/">http://www.charitystars.com/</a>
CI.RO	<a href="http://www.cityroaming.org/">http://www.cityroaming.org/</a>
Coopstartup	<a href="http://www.coopstartup.it/">http://www.coopstartup.it/</a>
Curvilinea	<a href="http://www.curvilinea.org/">http://www.curvilinea.org/</a>
Face 4 job	<a href="http://it.face4job.com/">http://it.face4job.com/</a>
Filodritto	<a href="http://www.filodritto.com/Home_Pasqua_2015.html">http://www.filodritto.com/Home_Pasqua_2015.html</a>
Fondazione Casoli	<a href="http://fondazionecasoli.org/">http://fondazionecasoli.org/</a>
Giffoni Experience 1971	<a href="http://www.giffonifilmfestival.it/">http://www.giffonifilmfestival.it/</a>
GoBimbo	<a href="http://www.gobimbo.it/">http://www.gobimbo.it/</a>
Greetings from Alghero	<a href="http://greetingsfromalghero.com/">http://greetingsfromalghero.com/</a>
Gustolab	<a href="http://www.panificiogustolab.it/gustop/">http://www.panificiogustolab.it/gustop/</a>
Impact hub milano – incubatore, network e formazione	<a href="http://milan.impacthub.net/idea-innovate-impact/">http://milan.impacthub.net/idea-innovate-impact/</a>
In.cul.tu.re	<a href="http://www.inculture.eu/">http://www.inculture.eu/</a>
Jobmeeto	<a href="http://www.jobmetoo.com/">http://www.jobmetoo.com/</a>
Jointly in welfare condiviso	<a href="http://www.jointly.pro/">http://www.jointly.pro/</a>
La Casa di Pinocchio	<a href="http://www.prodottinliberta.it/produttori/casadipinocchio/">http://www.prodottinliberta.it/produttori/casadipinocchio/</a>
Lab.Urbani	<a href="http://www.officineculturali.it/index.php">http://www.officineculturali.it/index.php</a>
Le cicogne	<a href="http://www.lecicogne.net/">http://www.lecicogne.net/</a>

---

Mano	<a href="http://manoapp.net/">http://manoapp.net/</a>
Mash&Co	<a href="https://www.microsoft.com/en-us/store/apps/mash-co/9wzdncrewcj8">https://www.microsoft.com/en-us/store/apps/mash-co/9wzdncrewcj8</a>
Napolixenia	<a href="http://www.esperienzeconilsud.it/napolixenia/">http://www.esperienzeconilsud.it/napolixenia/</a>
Orti verticali	<a href="http://www.madeincarcere.it/">http://www.madeincarcere.it/</a>
Pane e Farina di San Marco	<a href="http://www.paisdisanmarc.it/">http://www.paisdisanmarc.it/</a>
Paratissima	<a href="http://paratissima.it/">http://paratissima.it/</a>
Park smart	<a href="http://www.edisonstart.it/idee/park-smart">http://www.edisonstart.it/idee/park-smart</a>
Pedius	<a href="http://www.pedius.org/it/">http://www.pedius.org/it/</a>
Pharmakids	<a href="http://milan.impacthub.net/2015/07/13/pharmakids-come-salvaguardare-la-salute-dei-propri-figli/">http://milan.impacthub.net/2015/07/13/pharmakids-come-salvaguardare-la-salute-dei-propri-figli/</a>
Piccole produzioni locali	<a href="http://ppl.regione.fvg.it/">http://ppl.regione.fvg.it/</a>
Progetto Battipaglia	
Progetto Quid	<a href="http://progettoquid.it/">http://progettoquid.it/</a>
Qurami	<a href="http://www.qurami.com/it/">http://www.qurami.com/it/</a>
Rio tera	<a href="http://www.rioteradepensieri.org/it/">http://www.rioteradepensieri.org/it/</a>
Saracen	<a href="http://saracenrobot.it/">http://saracenrobot.it/</a>
Social experience srls	<a href="http://socialexperience.it/">http://socialexperience.it/</a>
Social seed	<a href="http://www.socialseed.eu/wip.html">http://www.socialseed.eu/wip.html</a>
SocialFare	<a href="http://www.socialfare.org/">http://www.socialfare.org/</a>
Solethen PEDRO	<a href="http://www.solethen.com/index.php/it/progetti">http://www.solethen.com/index.php/it/progetti</a>
Sphera	
Stars up	<a href="http://www.starsup.it/">http://www.starsup.it/</a>
TAG Milano	<a href="http://milano.talentgarden.org/en/">http://milano.talentgarden.org/en/</a>
Tardy	<a href="http://www.tardy-app.com/">http://www.tardy-app.com/</a>
Trattoria degli amici	<a href="http://www.trattoriadegliamici.org/">http://www.trattoriadegliamici.org/</a>
Viva gli anziani	<a href="http://www.vivaglianziani.it/">http://www.vivaglianziani.it/</a>
W&W	<a href="http://www.esperienzeconilsud.it/w-w-welcome-will-kommen/">http://www.esperienzeconilsud.it/w-w-welcome-will-kommen/</a>
Watt pedalati	<a href="http://www.wattpedalati.it/">http://www.wattpedalati.it/</a>
Worthwearing.org	<a href="https://worthwearing.org/">https://worthwearing.org/</a>
Zeranta	<a href="http://www.zeranta.it/">http://www.zeranta.it/</a>

---

## **Questionario Indagine sull'Innovazione sociale in Italia**

1. L'iniziativa: contenuti, attività, attori coinvolti, ambito geografico,
2. Innovatività e impatto sociale
3. La collaborazione tra attori diversi
4. Modalità di finanziamento e sostenibilità economica
5. Condizioni di successo e di scalabilità
6. Criticità e misure a sostegno

**L'iniziativa: contenuti, attività, attori coinvolti, ambito geografico**

***Durata intervista:***

Denominazione dell'iniziativa di IS e anno di avvio

DESCRIZIONE INIZIATIVA: ATTIVITA' SVOLTA

TIPOLOGIA DI INNOVAZIONE SOCIALE (indicare la risposta con una x)
DI PROCESSO ORGANIZZATIVO
DI PROCESSO DECISIONALE
DI PRODOTTO O SERVIZIO

FASE DEL PROCESSO INNOVATIVO IN CUI SI TROVA ATTUALMENTE IL PROGETTO/INIZIATIVA (indicare la risposta con una x)	
Elaborazione dell'idea	
Prototipazione, sperimentazione, realizzazione di esperienze "pilota"	
Implementazione in un determinato contesto	
Scaling (sviluppo in altre aree geografiche/larga scala)	

AMBITO DI RILIEVO SOCIALE IN CUI INCIDE L'INIZIATIVA (barrare la risposta con una x)		
Assistenza sanitaria		Sicurezza
Assistenza sociale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Housing sociale</li> <li>• Inserimento sociale figure svantaggiate</li> <li>• Anziani</li> </ul>		Formazione & inserimento professionale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione a distanza</li> <li>• Telelavoro</li> <li>• Valorizzazione pensionati "giovani"</li> </ul>
Impatto ambientale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso ottima risorse naturali</li> <li>• Riduzione sprechi di cibo/acqua</li> <li>• Riutilizzo beni consumo</li> <li>• Riutilizzo strutture edilizie</li> </ul>		Sharing & pooling <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piattaforme per la condivisione/scambio di beni</li> <li>• Piattaforme per la condivisione di servizi</li> </ul>
Integrazione sociale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione immigrati</li> <li>• Integrazione portatori handicap</li> </ul>		Condivisione della conoscenza <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione e utilizzazione "big data"</li> <li>• Trasferimento di competenze</li> </ul>
Riqualificazione urbana		Servizi di interesse pubblico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilità urbana</li> </ul>
Cultura e valorizzazione dei beni culturali		Turismo sostenibile
Rivitalizzazione comunità periferiche in aree urbane/extraurbane		Altro (specificare)
Progetti di Accountability gestione open data		

AMBITO TERRITORIALE DI INCIDENZA DELL'INIZIATIVA E DEL SUO IMPATTO IN TERMINI DI INNOVAZIONE SOCIALE (indicare la risposta con una x)		
Quartiere di grande area urbana		Piccola media città
Grande area urbana		Area sub regionale
Regione		Territorio interregionale
Nazione		Macroarea geografica

ATTORI COINVOLTI NELL'INIZIATIVA E RISPETTIVI RUOLI		
Tipologia di attore	Nome	Ruoli svolti nell'iniziativa e rilevanti per il suo impatto sull'IS: indicare se trattasi di attuatore del progetto, promotore, finanziatore o al contempo di più ruoli**
Grande gruppo internazionale		
Media/grande impresa familiare		
Piccola impresa		
Azienda pubblica		
Fondazione bancaria		
Fondazione di grande impresa		
Fondazione familiare		
Fondazione di Comunità		
Associazione di volontariato		
Altre organizzazioni non profit		
Cooperativa sociale		
Cooperativa di comunità		
Pubblica amministrazione locale		
Pubblica amministrazione centrale		
Ente/istituzione pubblica locale		
Ente/istituzione pubblica centrale		
Università/centri di ricerca		
Persone fisiche		

## Innovatività e impatto sociale

PRINCIPALE RAGIONE PER CUI L'INIZIATIVA/PROGETTO VA CONSIDERATA "INNOVATIVA" (indicare la risposta con una x)	
Diffusione di prodotti/servizi a categorie di utenti prima esclusi dalla loro fruizione	
Utilizzo di nuove tecnologie	
Attivazione di nuove relazioni tra soggetti coinvolti nella realizzazione dell'attività (collab. orizzontale)	
Attivazione di nuove relazioni tra produttore e utilizzatore (collab. verticale)	
Condivisione del valore economico creato tra molti attori	
Strutturale miglioramento di determinate condizioni ambientali o sociali, in precedenza irrisolte	
Innovazione del modello di business/modello produttivo dei soggetti coinvolti	
Altro (specificare)	

SPIEGARE QUAL È L'IMPATTO SOCIALE DELL'INIZIATIVA E LE RAGIONI DELLA SUA RILEVANZA



## La collaborazione tra attori diversi

IDENTIFICARE CON COSA GLI ATTORI PRECEDENTEMENTE INDICATI STANNO CONTRIBUENDO AFFINCHÉ L'ATTIVITÀ SIA POSSIBILE		
ATTORE	Fase nella quale interviene l'attore (avvio, sviluppo, scaling del progetto)	Interesse perseguito dall'attore nella partecipazione

LIVELLO DI INNOVATIVITA' DELLE COLLABORAZIONI FONDAMENTALI INDICATE SOPRA (indicare la risposta con una x)			
Modalità tradizionale	Modalità poco innovativa	Modalità con significativi aspetti innovativi	Modalità del tutto innovativa
SPIEGARE IL LIVELLO DI INNOVATIVITA' INDICATO, DUNQUE COME LA COLLABORAZIONE SI COLLEGA ALL'IMPATTO DELL'INIZIATIVA SULL'INNOVAZIONE SOCIALE			

## Modalità di finanziamento e Sostenibilità economica

DESCRIVERE LE MODALITA' DI FINANZIAMENTO DELL'INIZIATIVA

CAPACITA' DELL'INIZIATIVA DI RAGGIUNGERE LA SOSTENIBILITA' ECONOMICO – FINANZIARIA NEL MEDIO TERMINE				
Nulla	Bassa	Media	Alta	Totale
Spiegare le modalità di raggiungimento della sostenibilità economico – finanziaria indicata				

## Condizioni di successo e di scalabilità

DETERMINANTI ESSENZIALI (indicarne max 3) PER IL SUCCESSO DELL'INIZIATIVA IN TERMINI DI SUA CAPACITA' DI RISOLVERE IN MODO INNOVATIVO UN DETERMINATO PROBLEMA SOCIALE

SCALABILITA' DELL'INIZIATIVA				
Nulla	Modesta (locale)	Discreta	Buona	Molto elevata (globale)

DETERMINANTI ESSENZIALI (max 3) PER LA SCALABILITA' DELL'INIZIATIVA INDICATA IN PRECEDENZA

GRADO DI IMPEGNO NELLA MISURAZIONE DEI RISULTATI e NELLA DIFFUSIONE DELL'INNOVAZIONE			
	Basso	Medio	Alto
Impegno strutturato e continuativo nella misurazione dei risultati			
Impegno strutturato e continuativo nella diffusione dell'innovazione			

SPIEGARE COME VENGONO MISURATI I RISULTATI RAGGIUNTI DAL PUNTO DI VISTA QUALITATIVO E QUANTITATIVO

Criticità e misure a sostegno

**Barrare con una x la risposta:**

Criticità	RILEVANZA			
	Quasi nulla	Limitata	Significativa	Altissima
Scarsa attenzione del pubblico beneficiario dell'IS				
Ostacoli derivanti da normative/comportamenti soggetti pubblici				
Non adeguato apporto da soggetti privati rilevanti per il successo iniziativa				
Difficoltà a raggiungere adeguata visibilità presso il largo pubblico				
Modestia intrinseca dei risultati materiali raggiungibili				
Scarso controllo sulle condizioni/modalità di implementazione				
Debolezza organizzativa e modeste competenze dei soggetti attuatori				
Difficoltà nel reperire le necessarie risorse finanziarie				
Difficoltà nel dimostrare la rilevanza dell'impatto				
Altro (precisare)				

PRINCIPALI AZIONI PER IL SUPERAMENTO DELLE CRITICITA' PIU' RILEVANTI INDICATE		
Criticita' più rilevante	Azione per il suo superamento	Attore/i chiave

MISURE SPECIFICHE PER FAVORIRE IL FINANZIAMENTO DELLA CRESCITA/DIFFUSIONE DELL'INIZIATIVA	
Rafforzare strumenti innovativi di finanziamento (crowdfnancing, bond sociali, ecc.)	
Sviluppare una "domanda pubblica" per gli output dell'iniziativa	
Sostenere il rafforzamento organizzativo dei soggetti coinvolti e la loro credibilità	
Incentivare l'impegno finanziario e operativo delle imprese private	
Rafforzare l'indirizzo politico e istituzionale a favore dell'IS	
Prevedere finanziamenti pubblici a favore delle iniziative di Innovazione Sociale	
Sviluppare incubatori/acceleratori e altri luoghi dove sperimentare iniziative di IS	
Altro (precisare)	



## *Biografie Autori*

**Matteo Giuliano Caroli**, è professore ordinario di Gestione delle imprese internazionali presso l'università Luiss Guido Carli. Dal 2014, dirige il Centro ricerche internazionali sull'innovazione sociale. In questi anni si è occupato anche di impresa sostenibile, collaborando con organismi pubblici e grandi imprese. È membro del comitato scientifico della Fondazione Symbola.

**Matteo Carzedda** è dottorando in Scienze Manageriali ed Attuariali presso l'Università degli Studi di Udine. Dopo la laurea con lode in Scienze Internazionali e Diplomatiche, conseguita presso la sede goriziana dell'Università di Trieste, ha frequentato il Master in Development Economics and International Cooperation dell'Università di Roma Tor Vergata. Tra i suoi interessi di ricerca, la competitività e la sostenibilità in agricoltura, la multifunzionalità delle imprese agricole ed il valore sociale e culturale dei distretti rurali.

**Benedetta Cirilli** si è laureata a Marzo 2015 in “Economia e Management” con indirizzo “Finanza d'Impresa” presso la LUISS Guido Carli e ha conseguito il suo elaborato finale in “Economia e Gestione delle Imprese Internazionali” con la tesi: “Evoluzione dal microcredito al Social Business. Case study: Grameen Danone Food LTD”, per la quale ha svolto un *internship* presso la Grameen Bank, in Bangladesh.

A seguito di questa esperienza, subito dopo la laurea specialistica inizia a collaborare con il Prof. Caroli presso il CeRIIS, Centro ricerche internazionali sull'innovazione sociale, nutrendo interesse verso il Terzo Settore e il suo sviluppo in Italia.

**Eleonora Fracassi**, laureata con lode in Economia e Direzione delle Imprese presso l'Università LUISS Guido Carli di Roma ed attualmente iscritta all'ultimo anno di Dottorato di Ricerca in Management presso la LUISS Guido Carli. Gli interessi di ricerca riguardano per lo più l'Innovazione sociale e le manifestazioni della stessa in diversi ambiti quali la strategia d'impresa ed il corporate finance. Responsabile organizzativo del CeRIIS, Centro ricerche internazionali sull'innovazione sociale – collabora con il Professor Caroli alla didattica dei corsi di Economia e Gestione delle Imprese ed Economia e Gestione delle Imprese Internazionali presso la LUISS.

**Maria Francesca Guida** Sociologa e dottore di ricerca in Pianificazione territoriale e urbana. Dal 2005 lavora presso ECCOM (Centro Europeo per l'Organizzazione e il Management Culturale), di cui è vicepresidente e si occupa di progettazione, gestione e valutazione di progetti complessi legati al settore culturale. Insegna progettazione e marketing della cultura in corsi di formazione post lauream. Fa parte del Consiglio di Amministrazione della Fondazione ItaliaCamp ed è membro del Comitato Scientifico di Smart (Italia).

**Riccardo Maiolini**, laureato in Scienze Politiche nel 2005, ottiene un PhD In Management nel 2011. È stato visiting PhD presso la Copenhagen Business School, nel centro di ricerca sulla CSR e social entrepreneurship. Attualmente ricopre il ruolo di Adjunct Professor di Entrepreneurship presso la John Cabot University di Roma. Svolge attività di ricerca presso il CeRIIS, Centro ricerche internazionali sull'innovazione sociale, dove è stato assegnista di ricerca e uno dei due curatori del primo rapporto sull'innovazione sociale in Italia. Nel 2014 è stato insignito del premio sulla Social Innovation dall'International Council of Small Business (ICSB) presso la George Washington University. È Vice Coordinatore del programma AdVenture, dedicato al mondo delle startup e dell'imprenditorialità, presso la LUISS Business School. Tra i fondatori dell'Associazione ItaliaCamp, ricopre il ruolo di project manager e ricercatore all'interno dell'omonima fondazione.

**Luca Mongelli**, dopo essersi laureato in Economia e Direzione delle Imprese, Luca Mongelli ha iniziato un dottorato in Management presso la Luiss Guido Carli. A seguito di due esperienze in qualità di visiting scholar presso la Royal School of Technology di Stoccolma, e successivamente presso la Stern Business School della New York University, Luca Mongelli ha conseguito un dottorato con la tesi dal titolo: *“On The Role Of Dynamic Leveraging In Period Of Discontinuous Technological Substitution”*. Nell'ambito di tale filone di ricerca ha investigato la risposta delle imprese a fenomeni di discontinuità tecnologica, in particolare con un'analisi econometrica dell'attività brevettuale nel settore fotografico. Oggi è Post-Doc Research Fellow presso la LUISS e si occupa di ricerca su tematiche relative ai modelli di business delle imprese sociali. Presso la stessa università inoltre, gestisce il programma “Social Impact Start-up Contest” e si occupa del coordinamento dell'ER-SHub (Etica, Responsabilità e Sostenibilità) per il Dipartimento di Impresa e Management e per la LUISS Business School.

**Francesca Rispoli**, laureata con il massimo dei voti in Giurisprudenza presso la LUISS Guido Carli con una tesi in Diritto del Lavoro. Avvocato, attualmente ricopre il ruolo di HR Legal nella struttura Relazioni Industriali, Responsabilità Sociale di Impresa, Normativa e Contenzioso presso BNL Gruppo BNP Paribas. Inserita nel programma EnergyLab BNL volto allo sviluppo professionale di giovani talenti “high performers”. Consigliere Membership & Education dell'Associazione ItaliaCamp che promuove e sostiene l'innovazione sociale in Italia.



**Francesco Rullani**, dopo essersi laureato in Economia Politica all'università Ca'Foscari di Venezia, Francesco Rullani ha lavorato come *junior research* alla Fondazione ENI Enrico Mattei di Milano, per poi iniziare un dottorato in *Economics and Management* alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Dopo aver trascorso un periodo di *visiting* sia all'estero (Stanford University, USA) che in Italia (Università Commerciale Bocconi) ha conseguito il dottorato con la tesi dal titolo "*Incentives, Organization and Sustainability of an Open System of Innovation. 'Unzipping' the Free/Libre/Open Source Software Case*". Avendo vinto una borsa di studio finanziata dalla Fondazione IRI, si è quindi trasferito alla Copenhagen Business School dove ha svolto un periodo di post-doc ed è stato successivamente assunto con il titolo di *Assistant Professor in Management and Economics of Innovation*. Attualmente è *Assistant Professor* all'Università LUISS Guido Carli (tenure track, abilitato) e *Visiting Associate Professor* alla Copenhagen Business School. È infine Coordinatore di ERShub, l'hub per i temi di Etica Responsabilità e Sostenibilità per il Dipartimento di Impresa e Management e per la LUISS Business School. Si veda [www.francescorullani.com](http://www.francescorullani.com).

**Lucrezia Speroni** ha conseguito la laurea in Economia e Direzione delle Imprese indirizzo Management presso la Luiss Guido Carli. Dopo una breve esperienza presso Made in Carcere, marchio appartenente a Officina Creativa, si avvicina al mondo dell'imprenditoria sociale e svolge la tesi di Laurea Magistrale in Strategie d'Impresa con titolo "La scalabilità delle imprese sociali. Lo strumento delle partnership profit no profit e la crescita per adiacenze: il caso Made in Carcere". Attualmente collabora con il Professor Caroli alle attività del CeRIIS, Centro di Ricerca Internazionale per l'Innovazione Sociale, dell'Università Luiss Guido Carli, e lavora presso Medici Senza Frontiere nel dipartimento di Raccolta Fondi area Corporate.

**Tomislav Rimac** lavora come Assistant Professor nell'area "Ethics, Responsibility, and Sustainability" presso il Dipartimento di Business e Management della LUISS Guido Carli. La sua ricerca si fonda per lo più sullo studio dell'entrepreneurship quale disciplina orientata al cambiamento e all'innovazione sociale, nonché alla formulazione di risposte organizzative alla complessità istituzionale. Il Dr Rimac è un ricercatore di rilievo in Spagna grazie alla sua partecipazione al SEFORIS project, un programma di ricerca multi-disciplinare finanziato dalla Commissione Europea; il programma si basa sullo studio del potenziale posseduto da imprese sociali europee, cinesi e russe nell'ambito del miglioramento dell'inclusione sociale attraverso un maggior coinvolgimento degli stakeholder, la promozione del senso civico ed i cambiamenti nell'erogazione dei servizi di natura sociale. Tra il 2009 e il 2013, il Dr. Rimac ha partecipato al SELUSI project finanziato dalla Commissione Europea. Prima di entrare in accademia, Tomislav ha occupato posizioni manageriali nell'ambito dei settori finanziario, IT e della consulenza canadesi. È co-fondatore di "All Through the House", un'iniziativa a scopo sociale della "St. Christopher House" di Toronto e della "Rotman Nexus,"; si tratta di una MBA-student-run consulting agency specializzata nel supporto a favore del no-profit e dell'imprenditoria sociale della University of Toronto. Conseguì il Ph.D. in Management alla IESE

Business School, University of Navarra (Spagna), l'MBA alla Rotman School of Management, University of Toronto (Canada), ed il BAsC in ingegneria elettronica alla University of Zagreb (Croatia).

**Alessandro Valera**, Classe 1982, nasce e cresce in provincia di Milano. Nel 1999 vince una borsa di studio per finire le superiori ai Collegi del Mondo Unito in Canada. Nel 2001 seconda borsa di studio per l'Università di Essex in Scienze Politiche dove si laurea nel 2004 e riceve il premio come studente dell'anno. Nel 2006 consegue un master alla London School of Economics e inizia a lavorare come ricercatore a Londra per l'IFF Research. Dal 2007 lavora per EdComs- elaborazione di politiche pubbliche e campagne di comunicazione per il Governo britannico. Nel 2011 torna in Italia come direttore di European Alternatives, ONG attiva in tutta Europa nella protezione dei diritti umani. Nel 2011 Fonda Con-Senso, impresa profit di comunicazione 2.0, segue diverse campagne elettorali e di comunicazione. Nel 2013, dà vita al progetto Edu-care, costola di Con-Senso per l'educazione di giovani, genitori e docenti all'uso responsabile dei social media. Nel 2014 viene selezionato come primo direttore dell'ufficio italiano di Ashoka, la più grande rete di imprenditori sociali al mondo.

Il secondo rapporto sull'innovazione sociale in Italia pubblicato dal CERIS (Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale), analizza il fenomeno dell'innovazione sociale nel nostro Paese, attraverso la rilevazione di quasi 500 progetti ed esperienze e l'approfondimento di 56 casi di maggior rilevanza.

Lo studio identifica le caratteristiche chiave dell'innovazione sociale e le principali condizioni che ne favoriscono lo sviluppo; evidenzia gli ambiti di rilievo sociale dove il fenomeno in questione risulta più frequente; le specificità dei soggetti tipicamente coinvolti e le modalità (appunto, innovative) con cui essi interagiscono nell'implementazione delle iniziative. Il lavoro approfondisce le condizioni che determinano la possibile sostenibilità economica dell'innovazione sociale, anche fornendo una stima dei finanziamenti pubblici che in questi anni ne hanno supportato l'avvio. Analizza, poi, quanto accade nell'ambito delle imprese "profit", cogliendo la connessione tra innovazione e politiche di corporate social responsibility. Sulla base dei risultati derivanti dall'analisi di tali questioni, il rapporto presenta un set di proposte per l'elaborazione di una politica organica a favore dello sviluppo dell'innovazione sociale. Nella terza parte conclusiva, sono presentati alcuni contributi su particolari problematiche relative all'innovazione sociale, tra cui quella del coinvolgimento dei giovani.

Due aspetti distinguono il Rapporto sull'innovazione sociale del CERIS, rendendolo un punto di riferimento nel dibattito sulle nuove modalità di creazione di valore collettivo: l'attenta rappresentazione della realtà empirica del fenomeno, determinata dalla rilevazione di un numero molto ampio di esperienze a diversi stadi di sviluppo; l'approfondimento dei criteri pratici che permettono di distinguere l'innovazione sociale e i fattori da cui dipende il suo impatto.

**Matteo G. Caroli** è ordinario di gestione delle imprese all'Università Luiss Guido Carli; dirige il Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale creato presso la stessa Università con il supporto della Fondazione ItaliaCamp. Ha lavorato con diversi Gruppi privati e istituzioni sui temi dell'impresa sostenibile ed è recentemente coinvolto in alcuni progetti di innovazione sociale.