



## QUALI SONO LE CARATTERISTICHE CHIAVE DELL'INNOVAZIONE SOCIALE E LE PRINCIPALI CONDIZIONI CHE NE FAVORISCONO LO SVILUPPO?

### Domanda di valutazione

---

Quali sono le leve che consentono di aumentare l'efficacia delle politiche di innovazione sociale? Come si diffonde l'innovazione sociale? Quali sono gli elementi che favoriscono la scalabilità delle iniziative e l'aumento dell'impatto dei progetti e processi di innovazione sociale?

E, più nello specifico:

Quali sono gli **elementi principali** (caratteristiche e leve) che hanno sostenuto lo sviluppo delle esperienze di innovazione sociale?

Quali sono gli **effetti** che le attuali sperimentazioni hanno prodotto sul funzionamento delle istituzioni e della società locale?

Quale è stato il **portato di innovazione** che queste sperimentazioni hanno introdotto all'interno della società e delle istituzioni

Che **ruolo ha l'attore pubblico** nelle pratiche di innovazione sociale? Quale è il confine tra integrazione e sostituzione dell'attore pubblico nei rapporti con gli attori auto-organizzati? Quanto e in che misura siamo di fronte a risposte che innalzano la qualità dell'azione pubblica, e a quali condizioni?

### Ambito

---



## Ambito

---

Il concetto di innovazione sociale fa riferimento a soluzioni innovative create per offrire risposte efficaci alle problematiche più pressanti per la società e a nuovi bisogni. Il contesto nel quale si sviluppa l'innovazione sociale è caratterizzato da una serie di tendenze strutturali che stanno radicalmente cambiando il modo di vivere: l'invecchiamento della popolazione, la disoccupazione (in particolare giovanile), le disuguaglianze e le nuove forme di povertà, l'immigrazione sono alcuni dei fenomeni che, insieme allo scenario economico di crisi, caratterizzano la nostra epoca e pongono con urgenza nuovi bisogni da soddisfare. Gli effetti della crisi economica e il mutamento dei bisogni sociali hanno fatto emergere forti pressioni sociali e una nuova domanda sociale alla quale il sistema del welfare tradizionale non riesce a dare una risposta adeguata.

E' in questo contesto di crisi del tradizionale modello di welfare state che si afferma l'innovazione sociale: muovendo dal basso, l'innovazione sociale genera forme nuove di azione collettiva che scardinano la tradizionale distinzione tra politiche formali, a regia prevalentemente pubblica, e pratiche informali, mostrando come il classico modello di funzionamento nella fornitura di servizi per la collettività, in cui il soggetto pubblico decide e fornisce dall'alto i servizi che ritiene necessari ai cittadini, non sia più adatto ad affrontare efficacemente le nuove sfide sociali.

L'innovazione sociale, muovendo dal basso, tende ad attribuire un ruolo preminente agli attori della società civile e alle forme spontanee dell'auto-organizzazione. Allo stesso tempo, tuttavia, l'attore pubblico riveste una funzione strategica nell'orientare, mobilitare e negoziare gli spazi d'azione che si aprono all'innovazione sociale. Come afferma la Commissione Europea nella Guide to Social Innovation (2013) il ruolo del settore pubblico è strategico nel supportare lo sviluppo di iniziative di innovazione sociale. E il passaggio da una responsabilità meramente istituzionale ad una condivisa con la comunità nel rispondere ai bisogni della società, così come richiesto dai regolamenti per i Fondi Strutturali 2014-2020, rende ancora più evidente la necessità di una innovazione sociale promossa dalla Pubblica Amministrazione e realizzata insieme ai soggetti dell'Economia sociale e dell'imprenditorialità for profit.

Esistono in letteratura molteplici definizioni di innovazione sociale che dimostrano quanto sia complesso tracciare dei confini analitici ad un fenomeno i cui caratteri essenziali si manifestano nelle pratiche.

Qui assumiamo sotto l'etichetta di innovazione sociale quell'ampio ventaglio di attività messe in atto da attori pubblici, privati e del terzo settore che rispondono a bisogni e promuovono l'inclusione sociale, offrendo risposte alla crisi socioeconomica e ai meccanismi che hanno rafforzato l'esclusione sociale da un lato e, dall'altro, l'indebolirsi in questo contesto della capacità inclusiva di rispondere ai nuovi bisogni sociali da parte delle Istituzioni.

Le Istituzioni europee hanno fornito un quadro interpretativo unitario che consente di nominare e riconoscere come pratiche e politiche di innovazione sociale l'organizzarsi di energie e risorse di vario genere in risposta ai bisogni sociali insoddisfatti e di dare unitarietà e coerenza alla



## Ambito

---

promozione di una variegata molteplicità di azioni e programmi che hanno dato sostanza e forma a queste risposte.

Le istituzioni europee, infatti, hanno dato un contributo decisivo all'elaborazione e diffusione del concetto di innovazione sociale, assumendo una definizione ampia che si potesse adattare bene ai vari campi di policy: "L'innovazione sociale riguarda lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) in grado di rispondere ai bisogni sociali e di creare nuove relazioni sociali o collaborazioni. Essa rappresenta una nuova risposta a istanze sociali particolarmente urgenti in grado di influenzare i processi di interazione sociale. L'innovazione sociale ha l'obiettivo di accrescere il benessere sociale. Le innovazioni sociali sono innovazioni che sono sociali sia nei fini che nei mezzi." (European Commission, 2013, Guide to social innovation, p.6).

La definizione molto ampia e aperta si riflette nelle pratiche, che comprendono un ampio, vario e complesso insieme di attività individuali, organizzative e inter-organizzative generalmente indirizzate al soddisfacimento di bisogni di carattere sociale. In particolare, sono le politiche di inclusione sociale e le politiche per l'occupazione i due principali campi di policy in cui l'innovazione sociale è entrata come modalità di intervento di grande rilevanza, ma ugualmente altri settori di applicazione sono: l'agricoltura, la rigenerazione urbana e lo sviluppo locale, l'ambiente, la cultura, la salute, l'istruzione...

Questo lavoro fa emergere ed identifica alcuni nodi cruciali dell'azione pubblica orientata all'innovazione sociale, assumendo l'innovazione non come una ricetta sempre applicabile, ma l'esito di un processo che può essere favorito o meno da alcune condizioni contestuali e di relazione.

Oltre a evidenziare le caratteristiche, gli elementi principali e le leve che possono favorire lo sviluppo di pratiche di innovazione sociale, risulta sicuramente di interesse analizzare inoltre il ruolo dell'attore pubblico e quali siano gli effetti che queste esperienze producono sul funzionamento delle istituzioni e della società locale.

Queste premesse hanno guidato l'analisi del materiale esaminato.

Per far emergere possibili apprendimenti, intendendo l'innovazione sociale come una pratica innovativa capace di trasformare un prodotto, un servizio, un modello producendo un risultato sociale si è operato come segue:

- 1) in una prima lettura delle note analitiche prodotte sono state individuate **parole chiave ricorrenti**

*Le Parole chiave dell'innovazione sociale:*

- crisi, bisogni sociali, relazioni sociali, trasformazioni socioeconomiche;
- pratica innovativa, risultato sociale, generare valore per la società
- attori (pluralità di attori, nuovi attori, multidisciplinarietà), fiducia, relazioni sociali solidali,

**Ambito**

- collaborazione tra diversi soggetti, rete (approccio di rete, network collaborativi, reti lunghe), trasversalità, contaminazione;
- partecipazione, costruzione dal basso, progettazione dal basso, dimensione collettiva, prossimità, allargamento della partecipazione alla sfera pubblica, governance locale in senso pluralistico e più democratica;
- processo, nuovi servizi (prodotti, modelli), forma sperimentale di intervento pubblico, forme di sviluppo innovative, apprendimento istituzionale;
- contesto, ecosistemi abilitanti, sostenibilità, pratica diffusa.

2) da queste parole chiave emerge lo **schema di senso** rappresentato nella figura successiva di lettura del fenomeno

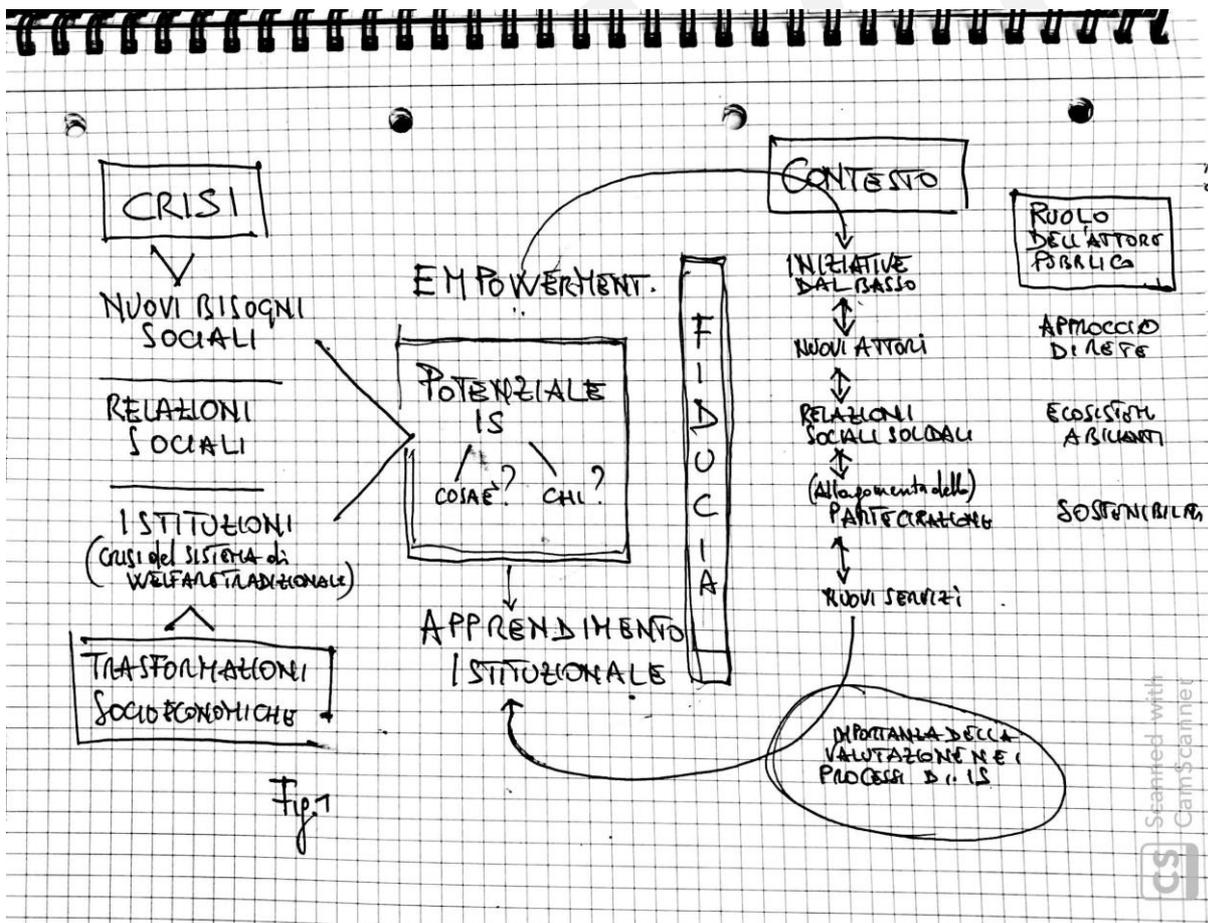


Figura 1 – Schema di senso di lettura del fenomeno



## Ambito

---

3) Attraverso le parole chiave si sono aggregate le evidenze disponibili in **insiemi tematici di lettura**

## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

---

(in parentesi quadra [] il riferimento al materiale utilizzato)

### CARATTERISTICHE DELL'INNOVAZIONE SOCIALE E LEVE PER RENDERE LE PRATICHE PIÙ EFFICACI

Quali sono gli **elementi principali** che hanno sostenuto lo sviluppo delle esperienze di innovazione sociale?

Quali **caratteristiche** dell'innovazione sociale la rendono una prassi più efficace?

Quali **leve** ne aumentano l'efficacia?

Quali elementi principali sostengono lo sviluppo di esperienze di innovazione sociale?

- ✓ **Relazioni e approccio di rete:** si tratta di due elementi distintivi dell'innovazione sociale. L'innovazione sociale ha a che vedere, infatti, con una **dimensione collettiva**, non appartiene solo alla creatività del singolo, ma alla capacità di più soggetti di trasformare un'intuizione in una pratica diffusa. E molto spesso le esperienze più interessanti sono frutto della **collaborazione e contaminazione tra diversi soggetti che appartengono a diversi mondi**.

*[2, pag 14] Le conoscenze attuali tendono a collegare lo sviluppo positivo delle iniziative sociali alla capacità dell'imprenditore sociale di creare e gestire alleanze sociali e partnership strategiche (Yaziji e Doh, 2009; Waddock, 1991; Selsky e Parker, 2005). Infatti, l'innovazione sociale si sviluppa sempre più come conseguenza della capacità degli imprenditori sociali che perseguono l'innovazione (innovatori sociali) di allearsi con altri attori e di coltivare le condizioni relazionali*



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

*che determinano il successo di queste partnership in termini di creazione di valore sociale (Le Ber e Branzi, 2010).*

*[2, pag. 68] Dall'analisi del database composto da 648 esperienze emerge che (...) la maggior parte delle iniziative di innovazione sociale (il 58% del campione) è caratterizzato da innovazione di tipo relazionale, a dimostrazione dell'orientamento collettivo di base dell'innovazione sociale, la quale prende forma grazie allo sviluppo di reti di organizzazioni e soggetti che si scambiano informazioni, conoscenze e know-how. Emerge che l'innovazione sociale ha una spiccata dimensione collettiva, non appartiene solo all'immaginazione e alla creatività di un attore singolo, quanto alla capacità collettiva di partire da un'intuizione e di svilupparla sino a trasformarla in pratica diffusa. Da qui anche, l'utilità della messa in rete dei soggetti che fanno innovazione sociale e delle loro pratiche. (Caroli, 2018, pag. 68)*

- ✓ Emerge l'importanza cruciale del **creare alleanze** per costruire e dare continuità a progetti, in diversi ambiti.

*[14, pag. 48-49] L'analisi restituisce l'importanza cruciale di creare alleanze per costruire e dare continuità a progetti, in diversi ambiti. Ci sono diverse modalità con cui le reti di collaborazione si sviluppano. Tre in modo particolare:*

- *Partnership verticali (le più tradizionali, riguardano per esempio la classica relazione committente-fornitore. Es: quando un ente pubblica finanzia un progetto gestito da un soggetto privato o un ente di secondo livello fa da "garante" per un progetto. Si basano su rapporti uno-a-uno e consentono l'avvio e il funzionamento di un progetto, una sperimentazione. Sono meno funzionali alla sua stabilizzazione nel tempo)*
- *Partnership orizzontali (collaborazioni che favoriscono il funzionamento di un progetto. Sono partnership territorialmente marcate e lavorano sulla complementarietà delle professioni, delle competenze, delle possibilità di dare un contributo alla realizzazione di un determinato progetto)*
- *Partnership circolari (centrate su una dimensione di reciprocità, di condivisione dei benefici che derivano dal partecipare a un progetto. Un esempio sono i molti spazi di coworking, vissuti e gestiti non tanto per un'economia dei costi, quanto per trovare intorno un contesto ricco di professionisti, servizi, risorse con cui interagire, contaminarsi, trovare nuovi spazi di operatività. Sono Partnership centripete perché è nella interazione tra diversi soggetti – singolo o organizzati - che aumentano i benefici per tutti e per ciascuno. Le partnership circolari sono essenziali in una logica di sostenibilità nel tempo di molti progetti collaborativi (...)*

*E' strategicamente importante, dal punto di vista di un soggetto pubblico prestare particolare attenzione a quest'ultima modalità di partnership, favorirla, incentivarla, perché è quella che più sostiene i progetti.*

*Sulla base delle esperienze pugliesi osservate possiamo dire che:*



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

- meglio ne garantisce la durata temporale;
  - può meglio estendere il bacino di utenza dei progetti, sia in senso territoriale, sia nel senso della tipologia di pubblico intercettata;
  - conseguentemente, è quella che meglio ne favorisce la crescita professionalizzante, da una dimensione di puro volontariato ad un'altra capace di stare sul mercato della "domanda pagante".
- ✓ **Allargamento degli attori che interagiscono tra loro e con le istituzioni:** alcune analisi mostrano come le pratiche di innovazione sociale incentivino un'attivazione e mobilitazione di risorse umane, organizzative, economiche che erano rimaste finora inespresse e latenti. **Ci sono più attori e attori nuovi** e si registra un allargamento della platea di interlocutori alla partecipazione alla sfera pubblica, che ampliano la struttura della *governance* locale in senso pluralistico e tendenzialmente più democratico

[5, pag...] *La capacità di soggetti sociali di stabilire interconnessioni non è nuova né peculiare del territorio cuneese; alcuni aspetti sono comunque di grande interesse. La crisi non ha determinato chiusura e rivalità per l'accesso a risorse, divenute più scarse, ma semmai maggiori interazioni. I protagonisti di queste connessioni sono stati non solo soggetti sociali consolidati, ma anche attori diversi. La crisi non ha depresso la partecipazione, non vi è stato lo schiacciamento su bisogni emergenziali e individuali che ne era un possibile rischio.*

*Si sono notati sistemi di relazione meno gerarchici e con più cooperazione; i soggetti più attivi e dinamici tendono a "scegliersi" reciprocamente e a trainare lo sviluppo delle azioni; emergono come protagonisti di azioni innovative di rilevanza sociale attori che provengono da vocazioni o compiti istituzionali diversi, come le associazioni di rappresentanza categoriale, oppure le aziende.*

- ✓ **Apprendimento istituzionale:** questo allargamento nella partecipazione di più e nuovi attori alla sfera pubblica **modifica le relazioni tra società civile e istituzioni**, determinando l'opportunità che vi sia un **apprendimento istituzionale**. Cioè, l'apporto delle organizzazioni della società civile e della comunità può generare una spinta al cambiamento delle strutture amministrative delle amministrazioni pubbliche verso un'organizzazione meno frammentata e settoriale nelle competenze e nell'offerta di servizi. Allo stesso tempo l'apprendimento è reciproco, anche gli attori sociali mutano.

L'indagine sul welfare collaborativo in Puglia ha dimostrato come la disponibilità della PA a sviluppare partnership con il mondo del volontariato e il terzo settore porti al superamento del sistema tradizionale dei servizi di welfare.



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

[14, pag. 5] *L'innovazione sociale richiede la disponibilità degli attori coinvolti ad instaurare nuove forme di relazione. Con specifico riferimento al welfare collaborativo è necessario che la pubblica amministrazione superi la resistenza nei confronti del volontariato e del terzo settore, visti come mera supplenza nei confronti dello Stato, riconoscendone il ruolo di "risorsa" complementare che può aprire nuove direzioni di sviluppo per il sistema tradizionale dei servizi. (...) Nel suo complesso, il welfare collaborativo richiede un cambio di paradigma: per il terzo settore e per l'ente pubblico.*

L'analisi del processo di progettazione delle azioni di Welfare territoriale nell'ambito della strategia WE.CA.RE. della Regione Piemonte ugualmente sottolinea alcuni elementi che si caratterizzano per la loro innovatività, in particolare nell'ambito delle relazioni tra soggetti e del reciproco apprendimento che queste hanno generato:

[17, pag. 35] *Si possono evidenziare alcuni elementi nell'ambito del processo di progettazione che si caratterizzano per la loro innovatività:*

- le relazioni tra soggetti privati, e, più in particolare;
- la realizzazione di forme inedite di collaborazione tra soggetti del terzo settore. (realizzate in due territori su tre – grazie a We.Ca.Re) Nel primo distretto due importanti cooperative, da anni in concorrenza per ottenere gli stessi finanziamenti, hanno per la prima volta cooperato ad un progetto comune. Nel secondo distretto si sono creati nuovi legami tra alcune organizzazioni private che prima non erano presenti e si sono consolidate le relazioni tra cooperative che prima di We.Ca.Re. già avevano condiviso la gestione di progetti in partnership pubblico-private;
- la strutturazione di uffici di progettazione dedicati alle politiche sociali. In precedenza, alcuni distretti non avevano uffici dedicati alla progettazione di interventi sociali per il territorio; con We.Ca.Re. sono state avviate le costituzioni di nuovi "uffici progetti".

Ugualmente, anche nell'esperienza dei Laboratori Urbani in Puglia la **logica di rete** ha favorito la creazione di nuovi servizi in grado di incidere su nuove esigenze sociali, aspirazioni e capacità dei giovani

[18, pag. 210-211] *La "Partecipazione" è da considerarsi come un perno centrale intorno a cui motivare (partecipazione come "valore in sé") e costruire (partecipazione strumentale) "Nuovi Servizi" (i Laboratori), la cui sostenibilità nel tempo è fortemente ancorata all'adozione di un "Approccio di Rete".*

*I due elementi che hanno sostenuto lo sviluppo delle esperienze di innovazione sociale dei Laboratori Urbani sono stati dunque individuati:*

- Nella "Partecipazione": il metodo partecipativo, richiesto dal bando sia in fase di progettazione che di definizione del Piano Esecutivo di Gestione, ha favorito la creazione di "Nuovi Servizi" in grado di incidere su nuove esigenze sociali, aspirazioni e capacità giovanili. Attraverso la partecipazione è possibile infatti favorire processi creativi che conducono potenzialmente all'innovazione, mettere in relazione le competenze informali



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

e non codificate diffuse tra i giovani con le competenze tecniche possedute dagli esperti, esplorare in profondità bisogni e progettualità diffuse nel mondo giovanile, condividere le scelte e conseguentemente ridurre l'effetto "escludente" derivante dalla competizione per l'uso dei servizi.

- Nell'Approccio di Rete che può incidere positivamente sulla sostenibilità dei "Nuovi Servizi" creati. Ciò in quanto attraverso la logica della rete è possibile ridurre la dipendenza dei Laboratori dai limiti e ostacoli di sviluppo strettamente locali (path-dependance) attingendo a risorse strategiche esterne (ad es., collaborazioni con altri Laboratori, supporto tecnico e reti internazionali veicolate dallo staff regionale), così come si possono spingere i Laboratori a costruire reti di relazione basate sulla combinazione di logiche di azione diverse (pubbliche, private, profit, no profit).

Anche nell'ambito sanitario le relazioni tra i diversi fornitori e coloro che non fanno parte del sistema tradizionale, nonché le relazioni tra utenti e fornitori di assistenza sanitaria, hanno innescato un processo di innovazione sociale evolvendo verso un modello di assistenza sanitaria integrata.

[pag ... (Social Innovation in health and social care: case study results – giugno 2019)]

Ulteriori esempi sono (tra i tanti):

L'esperienza dei *Laboratori di Quartiere del Comune di Bologna* avviata dalla Fondazione per l'Innovazione Urbana che rappresenta una della modalità con cui un'amministrazione pubblica matura, portando a sistema un percorso iniziato con Il Regolamento per la collaborazione tra amministrazione e cittadini per la gestione condivisa dei beni comuni urbani, ha sperimentato un cambiamento delle forme e del funzionamento, riconfigurandosi sotto la spinta di iniziative di rigenerazione urbana dal basso.

*Con i laboratori di quartiere si realizza un processo di progressiva orizzontalizzazione della relazione tra la Pubblica Amministrazione e cittadini e nei processi di coinvolgimento attivo e di ascolto, cittadini che divengono soggetti proattivi della trasformazione non solo fisica anche simbolica della loro città.* (R. Paltrinieri, G. Allegrini, Partecipazione e collaborazione negli interventi di comunità. L'esperienza dei Laboratori di Quartiere del Comune di Bologna, Sociologia urbana e rurale, FrancoAngeli, Milano, 2018, n. 116)

Il *Programma Microaree, salute e sviluppo di comunità* della Regione Friuli-Venezia Giulia dove l'attivazione delle organizzazioni della società civile e dei cittadini ha contribuito in larga misura alla definizione dei contenuti e delle modalità di intervento.

In questo caso ha giocato inoltre un ruolo molto importante l'elemento della **prossimità e del radicamento sul territorio**.



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

*Il livello micro, e pertanto situato, funziona da laboratorio di nuove forme di azione pubblica che, favorendo un monitoraggio ravvicinato, attiva nell'azione stessa una componente riflessiva. Dotandola con ciò di condizioni per l'apprendimento istituzionale. (...) La dimensione micro, regno delle pratiche, va messa a fuoco come una leva cruciale per istituire tra istituzioni e cittadini un circuito virtuoso di apprendimento reciproco, con ciò accrescendo l'intelligenza istituzionale. (Ota de Leonardis, Lorenzo De Vidovich, Innovazioni per l'apprendimento istituzionale. Il Programma microaree della Regione Friuli-Venezia Giulia, in Mind the gap. Il distacco tra politiche e città, Rapporto sulle città 2017, Urban@it)*

### EFFETTI DELLE SPERIMENTAZIONI

- ✓ Quali sono gli effetti che le attuali sperimentazioni hanno prodotto sul funzionamento delle istituzioni e della società locale? Qual è stato il portato di innovazione che queste sperimentazioni hanno introdotto all'interno della società e delle istituzioni
  
- ✓ Nuove forme di cooperazione orizzontale tra i diversi attori istituzionali

Le iniziative di innovazione sociale hanno determinato lo sviluppo di modalità di relazione innovative tra i livelli amministrativi locali (Comuni capo-fila) e il livello amministrativo regionale meno ancorate ai consueti principi gerarchici e maggiormente orientata a principi di conduzione flessibile tipici degli approcci di rete.

L'esperienza dei laboratori Urbani, ad esempio, ha contribuito ad impostare una nuova politica di sviluppo svincolata da una rigida contrapposizione tra modelli "top down" e modelli "bottom up", in grado di far interagire in modo efficace le risorse endogene dei Comuni (o aree intercomunali) con le risorse offerte e fatte circolare dal livello regionale, secondo un modello di "sussidiarietà attiva". I laboratori Urbani sono stati, inoltre, in grado di mobilitare risorse aggiuntive non solo in termini di cofinanziamento a carico dei proponenti ma anche di spazi e strutture già funzionanti incluse nel Laboratorio. (Cfr. Meccanismi e Outcomes delle politiche giovanili in Puglia: incremento o erosione della partecipazione? Report Finale di Ricerca Marzo 2010- cap. 8 I laboratori urbani tra partecipazione e innovazione pag. 202)

- Relazione tra pubblico e privato diventa partnership: la PA non più service provider ma service facilitator

La relazione tra pubblico e privato non è più quella tra committente e fornitore bensì quella di partnership. Una relazione che richiede alcuni elementi non banali né scontati ma anzi faticosi da generare, far crescere e poi da mantenere: riconoscersi reciprocamente e riconoscere le rispettive differenze; accordare un certo grado di fiducia gli uni agli altri; costruire un linguaggio



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

e una identità comuni [...], pag. 50 del Rapporto di Ricerca]. Da alcune esperienze analizzate si evidenzia, in effetti, lo spostamento del focus relativo al ruolo della PA da service provider a quello di service facilitator, si tratta di un cambio di paradigma da un modello di welfare assistenzialista, basato su una logica compensativa delle policy, ad un modello di intervento pubblico in cui si offrono strumenti e risorse per attivare possibili soluzioni alle criticità affrontate. (Cfr. Meccanismi e Outcomes delle politiche giovanili in Puglia: incremento o erosione della partecipazione? Report Finale di Ricerca Marzo 2010 - cap. 8 I laboratori urbani tra partecipazione e innovazione pag. 213 - La strategia WE.CA.RE. della Regione Piemonte: la progettazione delle azioni di Welfare territoriale IRES PIEMONTE – anno 2019 – pag. )

- Rafforzamento delle attività di stakeholder engagement e di forme di collaborazione tra privati

[2] Le conoscenze attuali tendono a collegare lo sviluppo positivo delle iniziative sociali alla capacità dell'imprenditore sociale di creare e gestire alleanze sociali e partnership strategiche (Yaziji e Doh, 2009; Waddock, 1991; Selsky e Parker, 2005). L'innovazione sociale infatti, si sviluppa sempre più come conseguenza della capacità degli imprenditori sociali che perseguono l'innovazione (innovatori sociali) di allearsi con altri attori e di coltivare le condizioni relazionali che determinano il successo di queste partnership in termini di creazione di valore sociale (Le Ber e Branzei, 2010). 5] La crisi non ha determinato chiusura e rivalità per l'accesso a risorse, divenute più scarse, ma semmai maggiori interazioni. I protagonisti di queste connessioni sono stati non solo soggetti sociali consolidati, ma anche attori diversi. Si sono notati sistemi di relazione meno gerarchici e con più cooperazione; i soggetti più attivi e dinamici tendono a "scegliersi" reciprocamente e a trainare lo sviluppo delle azioni; emergono come protagonisti di azioni innovative di rilevanza sociale attori che provengono da vocazioni o compiti istituzionali diversi, come le associazioni di rappresentanza categoriale, oppure le aziende. Pertanto si sono modificate le relazioni tra società civile e istituzioni.

Si segnalano anche forme inedite di collaborazione tra soggetti del terzo settore, realizzate ad esempio nell'ambito della strategia We.Ca.Re., laddove due importanti cooperative, da anni in concorrenza per ottenere gli stessi finanziamenti, hanno per la prima volta cooperato ad un progetto comune, creando nuovi legami tra alcune organizzazioni private che prima non erano presenti e consolidando le relazioni tra cooperative che prima di We.Ca.Re. già avevano condiviso la gestione di progetti in partnership pubblico-private. ( cfr. La strategia WE.CA.RE. della Regione Piemonte: la progettazione delle azioni di Welfare territoriale IRES PIEMONTE – anno 2019 – pag.35).

## RUOLO DELL'ATTORE PUBBLICO

- ✓ Il ruolo dell'attore pubblico: l'attore pubblico prende consapevolezza dell'importante



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

ruolo che può giocare quale promotore e abilitatore di processi di innovazione sociale. Quale deve essere il ruolo dell'attore pubblico per favorire lo sviluppo dell'innovazione? Quali sono le leve che hanno usato e che possono usare gli attori pubblici per l'implementazione, lo sviluppo di iniziative di innovazione sociale e per aumentarne l'efficacia?

I casi appena citati cercano di mettere in dialogo le politiche pubbliche con un'ampia platea di attori, costruendo delle aree di scambio tra le pratiche dal basso e i sistemi di policy istituzionali. E lo fanno abilitando i protagonisti di queste pratiche come nuovi attori di politiche pubbliche, rafforzando esperimenti in corso, sostenendo la loro modellizzazione e diffusione e lo sviluppo di nuove sperimentazioni. Le pratiche di innovazione sociale sono fragili e hanno bisogno di trovare sostegno e abilitazione dalle politiche pubbliche.

E, pur in presenza di regolazioni obsolete e culture amministrative che faticano a confrontarsi con l'innovazione, **il numero di amministrazioni che sta tentando di intraprendere le strade del riconoscimento e del sostegno alle pratiche dal basso sta crescendo**. Lo dimostra, ad esempio, il monitoraggio che Tecnostruttura sta svolgendo delle iniziative che le Regioni italiane stanno mettendo in atto nell'ambito della programmazione 2014-2020. Questa ha evidenziato come le Regioni abbiano affrontato il tema in modo trasversale, intendendo l'innovazione sociale come un nuovo approccio delle politiche pubbliche nei confronti del cittadino rispetto al quale si interviene sia con azioni dirette per superare e prevenire i gap in termini di istruzione, di inserimento nel mercato di lavoro, di abilità personali che assumono una rilevanza fondamentale nel determinare la perdita di dignità della persona e l'emarginazione sociale, sia con azioni di carattere sistemico attraverso il ridisegno dei servizi di welfare e l'innovazione dei processi amministrativi. (nota contributo al percorso 21-27). O, ancora, le iniziative dei Comuni e degli Enti locali che hanno favorito o co-promosso progetti dal basso che rispondono a domande emergenti, mappate da Anci nella pubblicazione *L'innovazione sociale e i comuni. Istruzioni per l'uso* (Alulli, Gramigna, Piersanti, 2016).

[, pag ...] *L'attore pubblico ha svolto un ruolo propulsivo nello stimolare nuove forme di relazione tra i soggetti privati, spingendo verso l'aggregazione tra associazioni. Nell'esperienza dei laboratori urbani, ad esempio, le interrelazioni tra i gestori e la rete locale dei laboratori hanno assicurato un coinvolgimento attivo delle associazioni e dei gruppi informali di giovani durante il funzionamento dei laboratori stessi; in alcuni casi le associazioni più deboli dal punto di vista organizzativo (ma più motivate e preparate sul piano delle idee) si sono adoperate per coinvolgere altre organizzazioni più strutturate. Gli incontri di progettazione partecipata sono stati un'occasione per la nascita di nuove relazioni collaborative tra i giovani finalizzate anche all'avvio di nuove progettualità finanziate.* [Meccanismi e Outcomes delle politiche giovanili in Puglia: incremento o erosione della partecipazione? Report Finale di Ricerca Marzo 2010- cap. 8 I laboratori urbani tra partecipazione e innovazione pag. 160 e 161 e pag. 198-199].



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

[1, pag. 196] *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.*

[1, pag ...] *In questi anni, sia il Governo sia molte Amministrazioni locali hanno attivato discreti flussi di finanziamento a favore di nuovi progetti di innovazione sociale. Come già dimostrato da precedenti studi (cfr. Mazzuccato, 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.*

[, pag ...] *L'ente pubblico ha svolto un ruolo di abilitatore dell'innovazione sociale favorendo pratiche di collaborazione nell'ambito della programmazione sociale, avviando cantieri aperti di co-progettazione, incoraggiando start up innovative, aggregando comunità e famiglie con bisogni simili per soluzioni condivise, regolamentando certi ambiti di attività (come i trasporti per i soggetti in condizione di svantaggio) (Innovazione ed Economia Sociale per la crescita delle comunità locali. Il welfare collaborativo in Puglia. Rapporto di Ricerca 2018 a cura dell'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) pag. 54-55).*

[, pag ...] *Sempre più strutture pubbliche incoraggiano l'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale tramite la creazione di incubatori, di programmi di accelerazione, di poli territoriali di cooperazione economica, di proposte di progetto specifiche di certe filiere, danno in concessione spazi pubblici a soggetti organizzati con l'intento di gestirli per realizzare servizi di interesse generale e finanziano progetti di innovazione sociale perché il loro compito e la loro missione è proprio quella di stimolare la capacità innovativa dei soggetti privati assumendosi un rischio più alto rispetto a quello che gli stessi possono sostenere.*

*(Rapport d'analyse et d'évaluation du suivi des deux programmes opérationnels : PON FSE 2014-2020 et PO IEJ 2014-2020 Note sur la prise en compte de l'innovation sociale dans les PON FSE et IEJ- pag. 10).*

Nell'esperienza di EQUAL, la condizione posta dall'attore promotore del finanziamento di lasciare i soggetti del territorio liberi di identificare il problema è promettente rispetto alla possibilità di proporre azioni innovative.

La libertà di guardare ed esplorare il territorio e di scegliere e trattare, studiare e definire il problema è un elemento chiave di innovazione (per catturare nuovi problemi) e di sperimentazione. L'attore pubblico di EQUAL, Ministeri e Regioni, non avendo "stretto" sui problemi e quindi sui progetti, ma solamente indicato l'area tematica (adattabilità, pari opportunità, occupabilità, ecc) e finanziato gruppi di soggetti, si è affidato all'esperienza e conoscenza ravvicinata degli attori territoriali per individuare fenomeni da affrontare e reti di partner pertinenti tra cui associarsi.

(Secondo rapporto intermedio di valutazione Equal – VOLUME 1 ISMERI EUROPA, 2004, pag...)



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

### LE CARATTERISTICHE DEGLI ATTORI

- ✓ Una delle dimensioni dell'innovazione sociale è rappresentata dalla pluralizzazione degli attori coinvolti. La dimensione della pluralizzazione, sia di tipo verticale tra livelli di governo, sia orizzontale in termini di attori coinvolti, va intesa *alla luce della crisi delle forme di azione pubblica basate sul principio normativo della gerarchia, sulla definizione autoritativa di diritti e doveri, di fronte a questioni sociali sempre più complesse, alla differenziazione e interdipendenza di problemi e bisogni, da cui deriva la nascita di un modello reticolare, basato su cooperazione e reti decisionali miste pubblico/private.* (Roberta Paltrinieri, L'innovazione sociale nei processi di rigenerazione urbana: l'esperienza della Fondazione per l'Innovazione urbana di Bologna, in L'innovazione sociale verso il futuro, CSR Piemonte, 2018, pag. 16). Chi sono gli attori in gioco e che ruolo svolgono?

Secondo Barbera F. l'innovazione sociale è generata da una **popolazione di agenti di cambiamento** caratterizzati da un mix di motivazioni non riconducibili alla logica costi-benefici dell'attore economico e i cui core values sono legati all'identificazione e soluzione di problemi collettivi:

[nota 6... pag 169] *Gli attori della IS nel nostro paese (sia ideatori che attuatori) sono le associazioni, le cooperative, imprese, start up innovative, enti locale ed enti non commerciali (Fondazioni, Università)... Gli Innovatori sono imprenditori schumpeteriani caratterizzati da un mix di motivazioni non riconducibili alla logica costi-benefici dell'attore economico che non si limitano all'innovazione dei mezzi ma definiscono e organizzano nuove mete. (...) Essi sono attori i cui core values sono legati all'identificazione e soluzione di problemi collettivi (p.170). Ancora, essi sono orientati alla costruzione di nuovi modelli di business capaci **di connettere risorse**, persone, tecnologie, mercato e azione civica in una molteplicità di esperienze, modelli organizzativi e scale territoriali. (...)*

Questi non vanno intesi come figure isolate ed eroiche, ma come **soggetti radicati nei contesti** in grado di innescare azioni collettive, di entrare in dialogo critico con l'ente pubblico e di creare reti lunghe con altri contesti, anche lontani, dove si innova.

*Le pratiche di innovazione sociale devono essere concepite come il possibile effetto dell'azione di agenti del cambiamento che disegnano nuovi mercati, prodotti, servizi e modelli organizzativi. Tali agenti, inoltre, non devono essere intesi come individui eroici dalle caratteristiche eccezionali, uniche e irripetibili, ma come sub-popolazione che innesci azioni individuali e collettive radicate in specifiche condizioni di contesto. (Barbera F., pag. 309).*



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

*La new wave della IS tende a concentrarsi nelle regioni del centro nord, (Lombardia e grandi città). Esiste però uno spazio importante per l'IS rurale rivolta alle aree interne, montane e/o rurali nonché alle piccole e medie città. Gli innovatori sociali sono invece presenti in tutto il paese, occorre pertanto dare spazio alle progettualità degli innovatori sociali con politiche pubbliche e risorse economico finanziarie dedicate (p. 175).*

*[6] Gli innovatori sono alla ricerca di un dialogo critico con l'ente pubblico e tentano anche di accreditarsi in qualità di promotori dell'interesse collettivo ... La rapidità con cui le idee guida della IS si sono affermate negli anni più recenti nelle agende di policy suggerisce che la loro portata abbia implicazioni che eccedono le pratiche sociali di sparuti gruppi di sperimentatori.*

*L'innovazione è dipendente strettamente da imprenditori sociali che realizzano attività per scoprire, definire e sfruttare opportunità allo scopo di aumentare il benessere sociale dando vita a nuove iniziative o rimodulando iniziative esistenti e dipende dunque da questi soggetti, dalla loro capacità di mobilitare le loro relazioni e un clima generale di fiducia. (Quarto rapporto CERIIIS-LUISS - cfr. Caroli M., a cura di, Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia. Quarto rapporto Ceriis-Luiss, Franco Angeli, 2018)*

Il Terzo rapporto sull'innovazione sociale in Italia del CERIIIS ospita anche la ricerca condotta da Riccardo Maiolini e Luca Mongelli sui cluster dell'innovazione sociale in Italia, che presenta una possibile sistematizzazione delle pratiche innovative e socialmente rilevanti presenti nel nostro Paese, ripartendole - attraverso la tecnica esplorativa della cluster analysis - in quattro principali modelli distinti sulla base della **natura del promotore**, che tende a dar vita a diverse modalità d'azione a seconda che sia un'impresa, una organizzazione non profit, una comunità, oppure un attore pubblico di tipo istituzionale.

A partire da tale distinzione, si possono avere innovazioni sociali: 1) con un modello di business economicamente sostenibile il cui promotore è un'impresa e dove la sostenibilità economica risulta essere un fattore peculiare, rendendo queste iniziative indipendenti e in grado di sostenersi da sole; 2) di tipo filantropico promosse da enti senza scopo di lucro che presentano un alto grado di innovatività nell'esecuzione e nel lancio; 3) di comunità che presentano una coincidenza tra promotore e attuatore; 4) di tipo istituzionale il cui **promotore è un attore pubblico e che risultano essere le iniziative caratterizzate dal maggior grado di innovatività, in virtù del ruolo abilitante che l'ente pubblico può svolgere in tali processi.**

*Laddove una iniziativa nasca da parte di un attore pubblico, si riscontra un maggiore livello di innovatività delle iniziative promosse, come per esempio, attraverso modalità di sharing economy che portano ad un risultato in termini di innovazione sia tecnologica che relazionale. (pag. 181) (...) La vera forza dirompente è dimostrata dall'attore pubblico e dal ruolo che può ricoprire in termini di legittimazione di iniziative altamente innovative. Questa interpretazione, a nostro*



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

*avviso, è rilevante per tutti i policy maker che in questi anni stanno affrontando il tema dell'innovazione sociale, cercando di promuovere iniziative innovative. Un consiglio a loro va nella direzione di assumere sempre di più un duplice ruolo: da una parte quello di promotori (sia in termini finanziari che di supporto) sempre più qualificati, ma allo stesso tempo di diventare dei veri e propri connettori di relazioni tra diversi attori e cercare di fare da tramite rispetto a mondi e tipologie organizzative che parlano lingue diverse, al fine di promuovere progetti sempre più inclusivi. (pag. 183) (Riccardo Maiolini e Luca Mongelli, I cluster dell'innovazione sociale in Italia, in L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto Ceriis sull'innovazione sociale, a cura di Matteo Giuliano Caroli, Franco Angeli, 2016, pag. 168-183)*

### L'ATTORE PUBBLICO COME CONNETTORE

- ✓ **Come l'attore pubblico può divenire allora vero e proprio connettore di relazioni** tra la pluralità di attori in gioco? Le parole chiave che ci aiutano nella risposta sono: prossimità ai luoghi e ai contesti, fiducia, approccio di rete e ecosistemi abilitanti

Parole chiave che ritroviamo nel rapporto IRS (cfr. IRS, Innovazione ed economia sociale per la crescita delle comunità locali. Il welfare collaborativo in Puglia, rapporto di ricerca, 2018) che individua quali leve principali dell'efficacia di queste politiche: **la prossimità ai luoghi**, il clima di fiducia e la capacità di creare alleanze (verticali cioè committente-fornitore, orizzontali cioè tra professioni complementari, circolari cioè nell'interazione tra diversi soggetti). Il tema dei luoghi e in particolare della prossimità ai luoghi rappresenta un importante principio che emerge nell'analizzare le pratiche di innovazione sociale, ponendo di fronte, nuovamente, chi interviene nell'abilitazione di queste pratiche alla necessità di ribaltare il punto di vista: non si deve più immaginare programmi che si impongono su un territorio come se intervenissero su un vuoto, ma forme di azione che accompagnano, completano, abilitano ciò che esiste.

Le esperienze analizzate nell'ambito della ricerca sul welfare collaborativo in Puglia hanno evidenziato l'importanza della fisicità dei luoghi, e della vicinanza nel ruolo che si può giocare in un rapporto di scambio tra amministrazioni e attori locali.

*[nota 14, pag 52] Il welfare collaborativo pugliese ... risulta fortemente caratterizzato dall'importanza dei luoghi fisici. Se la sharing economy è un'economia senza luoghi (chi sa dov'è la sede di Airbnb o di Foodora? E in fondo a che serve saperlo?) il luogo fisico è viceversa importante nel welfare sociale, testimonia presenza, presidio, può essere incubatore di collaborazione perché può mobilitare la comunità locale, si fa presenza non virtuale. Il luogo fisico è importante perché ciò che è in gioco non sono prestazioni ma una continuità di relazioni e di aiuti che hanno bisogno di uno spazio per essere riconosciuti e agiti.*

C'è una prossimità fisica, dei luoghi, da un lato.



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

*[nota 14, pag 47] Tutte le esperienze [in Puglia, ndr] sottolineano l'importanza della fisicità dei luoghi che si collega al tema della appartenenza, al sentirsi "a casa" in un posto. L'aiuto reciproco scatta in un progetto che sento mio, parte di una storia e di una vicenda che mi coinvolgono. E' il caso ad esempio dell'esperienza "Agricoltura Sociale Lending" dove i consumatori hanno deciso di versare una piccola somma di denaro direttamente ai piccoli produttori agricoli per poter beneficiare di prodotti a filiera corta a chilometro zero e di qualità.*

C'è poi una prossimità dell'aiuto, [nota 14, pag 48] che significa vicinanza nel ruolo che possiamo giocare in un rapporto di scambio. Dalla ricerca sul welfare collaborativo in Puglia emerge la centralità di figure che incarnano funzioni di sostegno all'aiuto, perché direttamente coinvolte nelle situazioni di chi l'aiuto può chiederlo. [nota 14, pag 48] Pensiamo alle "famiglie consapevoli" nelle esperienze di housing sociale, con funzioni di attivazione, sostegno ai soggetti gestori, supporto nei cortili problematici. Pensiamo per esempio all'esperienza di Avanzi Popolo, che riguarda persone diverse per storia ed estrazione e dove persone e famiglie diverse convergono.

- ✓ Emerge anche l'importanza della **fiducia** quale ulteriore elemento caratterizzante queste pratiche e necessario allo sviluppo e diffusione delle stesse: perché avvenga uno scambio, una interazione, occorrono conoscenza reciproca, affidamento.

*[nota 14, pag 49] La fiducia è un agente forte di facilitazione della collaborazione, dello scambio, della mediazione. Non è, non può essere, un pre-requisito, perché non può costituirsi a prescindere dalle conoscenze e da una serie di aspetti soggettivi diversi che ciascuno di noi valorizza: la competenza, la serietà, l'affidabilità, il sentito dire. E la convenienza. Già, la fiducia deve sposarsi con i mezzi a disposizione e i costi eventualmente richiesti: una fiducia conveniente. Cioè condizionata, legata comunque alla volontà di non perderci, di rendere compatibili le proprie aspettative con i propri mezzi, come nella condivisione degli spazi delle Manifatture Knos.*

[Modelli ed Esperienze di innovazione sociale in Italia- Secondo Rapporto sull'innovazione CERIS pag.62] 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 della sola reciproca fiducia.

Il tema della fiducia è centrale all'interno della riflessione sull'innovazione sociale. Molte ricerche ci dicono che le organizzazioni più tradizionali - i partiti, i sindacati, le organizzazioni religiose, i corpi intermedi - stanno progressivamente perdendo la capacità di svolgere il ruolo di intermediari di fiducia. Se i soggetti più tradizionali sembrano fare più fatica, chi sta ricoprendo il loro ruolo, oggi? Chi sono i nuovi "costruttori di fiducia"? In quale modo riescono a farlo? Queste alcune questioni che meritano ulteriori riflessioni.



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

I processi dal basso danno vita a modalità e realtà innovative che prima non c'erano e che sono capaci di porsi come mediatori tra Istituzioni e società civile, assumendo un ruolo che attualmente è in crisi: quello di attori di coesione sociale, in grado di fungere da corpi intermedi, di svolgere la funzione di soggetti che in qualche modo con la loro attività contribuiscono a tenere unita la società.

Una domanda ancora poco indagata riguarda allora la capacità di queste sperimentazioni di produrre corpi intermedi di nuova generazione. Qual è l'impatto che queste sperimentazioni hanno nel generare reti e competenze utili a elaborare forme inedite di pensare, organizzare e agire la politica locale e non solo?

- ✓ Infine il tema della **creazione di ecosistemi abilitanti**: da più parti emerge come, soprattutto a livello locale, l'attore pubblico dovrebbe configurarsi quale "piattaforma" abilitante di partenariati pubblico-privati, reti locali e società civile, valorizzando i ruoli degli stakeholder e facilitando la costruzione e il funzionamento di ecosistemi funzionali di innovazione sociale, dove attori pubblici e privati possano cooperare come pari. Un ecosistema è abilitante per le iniziative di innovazione sociale e le imprese sociali se fornisce loro la possibilità, i mezzi, le opportunità e l'autorità per perseguire i loro obiettivi di utilità sociale, valorizzando le capacità innovatrici permettendo di accedere a risorse di diverso tipo, incoraggiando la creazione di relazioni e connessioni tra organizzazioni al fine di condividere conoscenze e attività, coltivando e arricchendo il capitale umano.

Alla costruzione di ecosistemi di innovazione sociale – tema sul quale c'è ampio dibattito a livello europeo (Georghiou L. (2018), A European Ecosystem for Social Innovation, Rise Report, European Commission, DG Research and Innovation) - si lega il tema della scalabilità dell'impatto delle imprese sociali nel tempo e nella loro capacità di risposta ai bisogni dei cittadini (quando è avvenuto e a che condizioni? Quali modelli e strumenti?). Non è facile scalare prassi di innovazione sociale. Si tratta di processi spesso di piccola scala che è difficile riprodurre in dimensioni maggiori con gli stessi effetti positivi. Più che porsi la scalabilità come obiettivo in sé, l'attore pubblico, come sembrano indicare i lavori analizzati, ha successo quando lavora alla creazione di un ecosistema in cui le prassi possano trovare terreno fertile per una loro sostenibilità nel tempo.

Le esperienze di innovazione sociale si basano sulla mobilitazione di collettività che creano nuove relazioni tra gli attori, coinvolgono nella produzione risorse economiche e capitale umano e si basano sulla collaborazione tra pubblico e privato. Gli elementi che le sostengono sono:

- 1 - capacità di produrre pratiche e strategia in uno scenario di risorse scarse, utilizzando risposte differenziate, per rispondere a bisogni sociali;
- 2 - creazione di forme di cooperazione pubblico-private per far emergere l'innovazione;



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

3 - composizione di network collaborativi.

(cfr. Caroli M., a cura di, Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia. Quarto rapporto Ceriis-Luiss, Franco Angeli, 2018)

[8] Rispetto alle piccole comunità e agli aiuti ad esse forniti, si sottolinea come gli aiuti forniti alle piccole comunità innovative siano fondamentali: anche i piccoli soggetti innovativi hanno bisogno di essere incoraggiati con sistemi di aiuti snelli e puntuali. Tali aiuti possono consistere in piccoli aiuti finanziari, consulenze, informazioni, coaching e mentoring, aiuto a pianificare la successione del fondatore (laddove esistente).

In tutti i casi esaminati gli aiuti sono risultati utili

[1] Secondo Caroli M., (Caroli M., a cura di, Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale, Secondo rapporto Ceriis-Luiss, Franco Angeli, 2015), un elevato impatto strutturale delle prassi di innovazione sociale può derivare dalla capacità del progetto di soddisfare un'ampia porzione di domanda divenendo scalabile in differenti comunità in modo da raggiungere molti individui, come ad es., un progetto la cui organizzazione possiede diverse sedi in molti paesi. Essa può adottare nelle diverse sedi il medesimo business model proponendo un'offerta di innovazione sociale valida indipendentemente dal contesto geografico o culturale di riferimento.

[4] Lo studio di Caroli M. (Caroli M., a cura di, Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia. Quarto rapporto Ceriis-Luiss, Franco Angeli, 2018) distingue lo scaling up (diffusione dell'innovazione in altre aree geografiche) dallo scaling deep (aumentare l'impatto in una singola comunità, raggiungendo più beneficiari).

Lo scaling può trarre vantaggi dalle reti sociali e dalla reputazione consolidata dalle reti sociali dei partner e dal loro modo di essere consolidati.

Non è facile scalare prassi di innovazione sociale, cioè aumentare il numero di beneficiari di un'innovazione sociale o sviluppando un prototipo su una più ampia scala, mantenendone le caratteristiche in termini di efficacia ed efficienza dell'innovazione. Si tratta di processi spesso di piccola scala che è difficile riprodurre in dimensioni maggiori con gli stessi effetti positivi.

[14] Dai rapporti e dalle esperienze analizzate è emerso che tra i fattori facilitanti la scalabilità si possono annoverare:

- forza economica (o sostenibilità economica): se un progetto, dopo il periodo di sperimentazione è in grado di essere autosufficiente senza pesare sui bilanci pubblici (cfr. La strategia WE.CA.RE. della Regione Piemonte: la progettazione delle azioni di Welfare territoriale IRES PIEMONTE – anno 2019 – pag.11-12,29)
- capacità di intercettare una domanda pagante
- capacità di creare partnership circolari sui territori e di attivare forme di coprogettazione con la pubblica amministrazione (quando, all'interno di un'area territoriale specifica, diversi attori cooperano attivamente e regolarmente verso un obiettivo comune e identificano forme efficaci di partnership, a lungo termine, creano sia benefici individuali che valore condiviso, creando un ecosistema locale efficace che sostiene lo sviluppo e



## Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

---

l'impatto dell'innovazione sociale e contribuisce al benessere sociale ed economico a livello territoriale. (Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia Quarto rapporto sull'innovazione sociale CERIIS - LUISS business school e fondazione Italia Camp ed. Franco Angeli pag.16)

- Supporto di risorse pubbliche e convenzioni con istituzioni per scambi e attività (fruire di spazi a costi calmierati, delega attività etc.) (hub territoriali) (pag. 50-51)
- Ibridazione di competenze e ambiti di proposte diversificate convergenti nel medesimo luogo (fisico o virtuale) (cfr. Innovazione ed Economia Sociale per la crescita delle comunità locali. Il welfare collaborativo in Puglia. Rapporto di Ricerca 2018 a cura dell'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) pag. 52)

BOLZA



## FONTI

### Lista dei materiali (*in progress*)

---

- [1] Caroli M. (a cura di) Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale, Secondo rapporto Ceriis- Luiss, Franco Angeli, 2015.
- [2] Caroli M. (a cura di), Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia. Quarto rapporto Ceriis-Luiss, Franco Angeli, 2018.
- [3] Rapport d'analyse et d'évaluation du suivi des deux programmes opérationnels: PON FSE 2014-2020 et PO IEJ 2014-2020. Note sur la prise en compte de l'innovation sociale dans les PON FSE et IEJ, 2017.
- [4] Human Foundation (a cura di), Innovazione ed economia sociale per la crescita delle comunità locali. Il welfare collaborativo in Puglia, rapporto di ricerca, 2019.
- [5] Abburrà L. (a cura di), Alla prova della crisi. L'innovazione sociale nella provincia di Cuneo, Quaderno 24, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, 2015.
- [6] Barbera F., Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia, Il Mulino, 2019.
- [7] Tepsie, Spreading Social Innovations – A case study report, 2014. MANCA NOTA
- [8] The Young Foundation, Communities Can: Final Evaluation Report, 2017.
- [9] The Young Foundation , Social Innovation in Health and Social Care: Case Study Results, 2016.
- [10] Sgaragli F. (a cura di), Enabling social innovation ecosystems for community-led territorial development, Quaderni Fondazione Brodolini, n. 49, 2014.
- [11] Annual State of the Union Report, How EU Employment Policy is driving Social Innovation, 2017.
- [12] Metis GmbH, Ex post evaluation of the EQUAL Community Initiative (2000-2006), 2010.
- [13] Dipartimento di Comunicazione e ricerca sociale – Università di Roma La Sapienza, Valutazione dell'impatto sociale di Fondazione con il Sud in tre territori. Caso studio: capitale sociale e infrastrutturazione sociale nel Nord Salento.
- [14] (Innovazione ed Economia Sociale per la crescita delle comunità locali. Il welfare collaborativo in Puglia. Rapporto di Ricerca 2018 a cura dell'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS).
- [15] Valutare la sostenibilità: una ricerca ex post sui progetti giovanili in Puglia, (in corso di pubblicazione sul n. 70/2019 della rivista RIV-Rassegna Italiana di Valutazione)
- [16] Nabeela Ahmed (The Young Foundation), Sophie Reynolds (Nesta), Isaac Stanley (Nesta), Sandra Gulyurtlu (The Young Foundation), Madeleine Gabriel (Nesta), How EU Employment Policy is driving Social Innovation, Annual State of the Union Report – Part 2, 2017
- [17] La strategia WE.CA.RE. della Regione Piemonte: la progettazione delle azioni di Welfare territoriale  
IRES PIEMONTE – anno 2019
- [18] Meccanismi e Outcomes delle politiche giovanili in Puglia: Incremento o erosione della partecipazione? I Laboratori Urbani di Bollenti Spiriti tra partecipazione e innovazione, Report finale di Ricerca - Marzo- 2010 A cura del Dipartimento di Psicologia, Sezione di Sociologia, dell'Università degli studi "A. Moro" di Bari.



BOZZA