Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e gestione delle imprese internazionali

Le determinanti relazionali dell'impatto dell'innovazione sociale: uno studio empirico

RELATORE
Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATA
Chiara Carrozza
679751

CORRELATORE
Prof. Roberto Dandi

Anno Accademico 2017/2018

Introduzione 3
1) Capitolo I: La social innovation e le partnership sociali 7
1.1) La Social Innovation 7
1.2) L' impatto strutturale 17
1.3) Le partnership sociali 21
1.3.1) Lo scontro tra i meccanismi relazionali e le differenze organizzative 22
1.3.2) La ricalibrazione dei ruoli 27
1.3.3) I drivers di successo delle alleanze sociali 30
1.3.4) Cross-sector partnership 33
1.4) Fiducia, role ricalibration, brokered access, beneficiary engagment 39
2) Capitolo II: Ipotesi 43
2.1) Mutual trust 43
2.2) Role ricalibration e mutual trust 46
2.3) L'intervento diretto dei beneficiari 48
2.4) Brokered access 51
3) Capitolo III: Raccolta dati 56
3.1) Questionario 56
3.2) Riclassificazioni dati 63
4) Capitolo IV: Metodologia e risultati 79
4.1) Misure 79
4.1.1) Variabili dipendenti 79
4.1.1.1) Il successo delle partnership sociali sull'impatto dell'innovazione sociale in termini di scaling deep 79
4.1.1.2) Il successo delle partnership sociali sull'impatto dell'innovazione sociale in termini di scaling up 80
4.1.2) Variabili indipendenti 81
4.1.2.1) Mutual trust 82
4.1.2.2) Brokered access 82
4.1.2.3) Beneficiary engagement 82
4.1.3) Variabili moderatrici 83
4.1.3.1) Role ricalibration 83
4.1.4) Variabili di controllo 84
4.2) Risultati 85
4.3) Interviste di approfondimento 90
CONCLUSIONI 97
BIBLIOGRAFIA 100

Introduzione

Il concetto di innovazione sociale si riferisce a nuove soluzioni che risolvono problemi di natura sociale in modo più efficace ed efficiente rispetto alle soluzioni precedenti, e che creano valore positivo principalmente per la società nel suo complesso piuttosto che per gli individui singolarmente. I benefici dell'innovazione sociale possono essere rivolti a soggetti svantaggiati o emarginati dalla società così come alla società nel suo insieme. Gli ambiti principali in cui l'innovazione sociale si manifesta riguardano la salute, la salvaguardia dell'ambiente, la rigenerazione urbana, l'inclusione sociale, la partecipazione culturale e una migliore istruzione.

Il concetto di innovazione sociale così inteso ha origine antiche e prescinde dal tempo, ma si trova in letteratura per la prima volta a partire dagli anni Ottanta. Successivamente gli studiosi hanno dato diverse definizioni di social innovation, ognuna delle quali si concentra su un aspetto piuttosto che un altro. Soprattutto, l'innovazione sociale acquista particolare importanza nel momento in cui nel mondo iniziano a presentarsi dei problemi di natura sociale a carattere globale.

Nel corso degli anni, ad ogni modo, si sono comunemente consolidate le principali caratteristiche della social innovation: la finalità che consiste nella migliore soddisfazione di bisogni collettivi in modo più efficiente rispetto al paradigma precedente; l'utilizzo in modo migliore rispetto al passato dei beni e delle risorse disponibili; la presenza di relazioni innovative; la necessità che l'iniziativa debba raggiungere un equilibrio economico entro un ragionevole lasso di tempo; la realizzazione di un impatto strutturale, ossia, la necessità che l'iniziativa di innovazione sociale abbia sulla realtà un impatto

rilevante e di lungo termine; la presenza della tecnologia nella fase di ideazione, implementazione o diffusione.

L'elemento relazione rappresenta, pertanto, uno dei punti chiave dell'innovazione sociale. La costruzione e la gestione di relazioni innovative tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner, o tra l'organizzazione attuatrice e i beneficiari del progetto stesso è molto importante per garantire il successo dell'innovazione sociale in termini di impatto, in particolare per quanto riguarda la dimensione della scalabilità, favorendo la prestazione di un servizio di qualità migliore e la maggiore diffusione dell'iniziativa.

Il numero delle organizzazioni attuatrici di progetti di innovazione sociale che per implementare la propria iniziativa si avvalgono di partnership è in costante aumento. Si tratta di partnership tra organizzazioni della stessa natura ma anche partnership cross-sector, infatti spesso accade che tali collaborazioni vedono la partecipazione congiunta di governi, organizzazioni no profit ed imprese private.

La presente ricerca è volta a studiare come alcuni meccanismi relazionali interni alle partnership sociali influenzano il successo dell'innovazione sociale in termini di impatto. In particolare, sono utilizzate due dimensioni, costrutti composti, di impatto sociale che si concentrano sull'elemento della scalabilità: *scaling deep* e *scaling up*. La prima dimensione, *scaling up*, riguarda la diffusione del valore sociale dal punto di vista della dimensione geografica e, dunque, si manifesta attraverso la diffusione o replicazione del progetto in aree geografiche nuove e attraverso il raggiungimento di nuovi beneficiari che non avrebbero potuto accedere al servizio di innovazione sociale a causa della lontananza geografica. La seconda, *scaling deep*, invece, riguarda la scalabilità intesa come migliore penetrazione dell'iniziativa sociale all'interno della comunità di riferimento e si manifesta

attraverso una migliore qualità del servizio, o attraverso l'estensione del servizio a nuove categorie di beneficiari all'interno della comunità stessa.

Il primo capitolo mira a fornire un quadro completo della letteratura nel campo dell'innovazione sociale. La prima parte è dedicata al concetto di innovazione sociale e alle definizioni che gli sono state attribuite dalla letteratura nel corso degli anni. Successivamente sono descritte le caratteristiche principali della social innovation soffermando l'attenzione, in particolare, sul concetto di impatto strutturale. La seconda parte pone attenzione alle partnership che caratterizzano l'attuazione dei progetti di innovazione sociale, analizzando la principale letteratura che mira a definire quali sono i meccanismi di successo e quali gli elementi di insuccesso in questa tipologia di collaborazioni.

Il secondo capitolo prevede la formulazione di quattro ipotesi, e le relative tesi che le sostengono, riguardo all'effetto positivo di alcuni meccanismi relazionali interni alle partnership sociali sull'impatto dell'innovazione sociale misurato in termini di *scaling deep* o *scaling up*. Le ipotesi sostenute sono le seguenti:

- Ipotesi 1: la presenza di fiducia reciproca tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep*.
- Ipotesi 2: l'effetto positivo della presenza di fiducia reciproca tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep* è ancora più forte quando, in presenza di mutamenti del contesto di riferimento, i partner sono attenti e flessibili ad adattarsi alle nuove condizioni ricalibrando ruoli e responsabilità all'interno della collaborazione stessa.

- Ipotesi 3: il coinvolgimento diretto dei beneficiari nei processi di ideazione, implementazione o promozione del progetto di innovazione sociale ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep*.
- Ipotesi 4: l'azione di intermediazione da parte del partner che si pone come broker connettendo l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale con il proprio network ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling up*.

Il terzo capitolo riguarda la fase di raccolta dei dati necessari per verificare la veridicità delle ipotesi. In particolare, viene descritto il questionario che è stato sottoposto ad un campione di organizzazioni attuatrici di iniziative a carattere sociale. Inoltre, viene riportata una riclassificazione dettagliata di tutti i dati che sono stati raccolti.

Il quarto capitolo, infine, riporta la descrizione della metodologia con cui è stata eseguita l'analisi statistica e i risultati emersi a sostegno delle ipotesi sostenute.

1) Capitolo I: La social innovation e le partnership sociali

1.1) La Social Innovation

Prima di poter parlare di social innovation è importante definire il concetto di innovazione così come quello di sociale. In italiano "innovare" significa cambiare lo stato delle cose introducendo qualcosa di nuovo. Comunemente si distinguono due tipologie di innovazione: l'innovazione di processo e l'innovazione di prodotto. La prima riguarda il modo, ossia l'iter, in cui il prodotto o servizio viene portato a termine, la seconda, invece, si manifesta attraverso la produzione di una nuova tipologia di prodotto o servizio. Gli studiosi considerano alcuni elementi fondamentali affinché si possa parlare di innovazione vera e propria. Primo tra questi è l'aspetto della novità, intesa come originalità rispetto al contesto in cui l'innovazione si manifesta, il secondo elemento è il miglioramento che essa comporta allo stato precedente delle cose, attraverso prodotti o processi che sono più efficaci ed efficienti rispetto alle alternative preesistenti. Alcuni (Phills, Deiglmeier e Miller 2008) sostengono che la sostenibilità sia un ulteriore elemento necessario per la nascita di un'innovazione vera e propria, ossia la capacità dell'innovazione di avere una durata di lungo termine. Inoltre, gli studiosi, comunemente, distinguono le innovazioni incrementali, che portano un miglioramento di dimensioni contenute rispetto alla realtà esistente, dalle innovazioni radicali, che comportano una vera e propria rottura con il paradigma precedente. Alcuni, ancora, escludono dal campo delle innovazioni le soluzioni che non sono comunemente utilizzate e abbastanza diffuse.

La parola "sociale" viene utilizzata per descrivere situazioni differenti. Nell' ambito economico spesso viene accostata alla parola imprenditore per identificare gli

imprenditori che, nello svolgimento delle loro attività, sono spinti da motivazioni altruistiche, e, differenziarli da quelli che, invece, agiscono sulla spinta di motivazioni egoistiche mirando ad un ritorno personale, principalmente quello monetario. Si parla, inoltre, di settore sociale con riferimento ai temi affrontati dal governo e dalle organizzazioni no profit. Ancora, molti usano la parola sociale per indicare una determinata tipologia di problemi, come la giustizia, la salute, la cultura, l'ambiente ed altri, oppure, per indicare una serie di valori che spingono alla creazione di benefici o alla riduzione dei costi per la società e che sono ben distinti, quasi opposti, ai valori finanziari ed economici. Tuttavia, da quest'ultimo punto di vista, la distinzione tra cosa è sociale e cosa no diventa più sottile e difficile da bilanciare, dal momento che non tutto quello che apporta un beneficio alla società può essere considerato sociale. Infatti, ci sono innovazioni nel campo economico, come ad esempio la macchina o il computer, che hanno portato notevoli vantaggi a livello sociale ma che hanno un impatto economico altrettanto forte.

L' innovazione sociale dunque, riguarda il campo dell'innovazione così come quello del sociale avendo ad oggetto processi, idee, prodotti, o una combinazione tra questi, che, con la loro innovatività, si pongono l'obiettivo di affrontare bisogni di natura sociale, attraverso la creazione di un nuovo paradigma che risolva tali problemi in maniera più soddisfacente rispetto all' innovazione tecnologica e al paradigma precedente. Peraltro, poiché l'innovazione sociale riguarda una collettività di soggetti si ritiene più corretto parlare di innovazione "societale", neologismo della Comunità Europea a seguito di una traduzione scrupolosa del termine inglese "social", che si riferisce a concetti riguardanti la società considerata su scala collettiva piuttosto che individuale.

Il concetto di innovazione sociale, pertanto, prescinde dal tempo e ha origini remote ma la letteratura a riguardo è piuttosto recente. La letteratura parla di innovazione sociale, come riferimento più antico, riguardo il movimento di Anthony Giddens denominato Big Society, nato alla fine degli anni ottanta. Questa corrente di pensiero sostiene la necessità di ridurre il campo di azione del governo a favore dei liberi cittadini, in grado di affrontare meglio i problemi di carattere sociale. Tale politica, applicata nel 2010 dal Primo Ministro inglese Cameron, favorisce la libera iniziativa dei cittadini ad associarsi in varie forme di collaborazione allo scopo di trovare soluzioni alle necessità sociali alternative rispetto a quelle tipicamente fornite dal governo. Si rafforza, in questo modo, l'autonomia locale a discapito del potere centrale dello Stato, alla ricerca di una maggiore efficienza e di un minore volume di sprechi, che, le iniziative locali riescono a garantire dal momento che pongono maggiore attenzione alle caratteristiche ed esigenze specifiche delle comunità in questione. Attraverso la social innovation, quindi, si ipotizza un modello in cui lo Stato non è più unico erogatore di servizi sociali e i cittadini i beneficiari, ma un modello in cui i cittadini, oltre a rimanere i principali fruitori di tali servizi, partecipano anche attivamente alla loro erogazione.

A partire dagli anni Novanta, la necessità di sopperire alle mancanze del sistema di welfare tradizionale viene amplificata a seguito dell'imponente sviluppo economico e sociale, nonché, ulteriormente accentuata, nella seconda metà dello scorso secolo a seguito delle due forti crisi che hanno caratterizzato gli anni successivi al secondo dopoguerra e che hanno provocato la necessità, stringente più che mai, di ridurre la spesa pubblica. Da questi eventi, che hanno comportato importanti cambiamenti dal punto di vista economico, culturale e demografico, infatti, sono nati nuovi bisogni di natura sociale con la necessità di essere affrontati con una certa urgenza. Così, negli anni Novanta, la

social innovation diventa parte di un modello di matrice neoliberista che sostiene la necessità di ridurre al minimo le funzioni dello stato e di ricondurre l'azione pubblica a meccanismi di mercato. Proprio in questo scenario nascono le prime collaborazioni tra pubblico e privato orientate alla ricerca di soluzione efficienti per la risoluzione di problemi sociali urgenti e complessi.

Il concetto di innovazione sociale, pertanto, ha origine nella necessità di affrontare i bisogni sociali con un paradigma diverso rispetto a quello esistente. Nel corso degli anni la letteratura ha dato diverse definizioni di social innovation, ognuna delle quali si concentra su un aspetto piuttosto che un altro.

Secondo la Commissione Europea e l'ufficio del BEPA (Bureau of European Policy Advisers) "la social innovation si caratterizza per la ricerca dei bisogni sociali attraverso nuove forme di collaborazione e relazioni tra diversi gruppi di individui". L' innovazione dal punto di vista relazionale, la nascita, quindi, di collaborazioni tra soggetti che non collaboravano prima di quel momento, o, che lo facevano già ma in modo tradizionale, è il fulcro dell'innovazione sociale attraverso cui si identificano i problemi e si propongono nuove soluzioni. Lo sviluppo dell'innovazione sociale si realizza attraverso la nascita di nuove forme di collaborazione tra individui che danno vita a nuovi modelli d' impresa in grado di rispondere alle esigenze di natura sociale. Può accadere che la relazione innovativa nasca dopo aver individuato un problema di natura sociale proprio allo scopo di affrontarlo, oppure che la relazione innovativa sia il punto di partenza, a seguito del quale, si identificano i bisogni sociali verso cui sarà indirizzata l'attività oggetto della collaborazione. Il successo dell'innovazione sociale dipende, quindi, dagli attori che ne fanno parte e dalla loro capacità di scambiarsi informazioni e competenze. Inoltre, il BEPA sostiene che "ogni innovazione è sociale sia nei suoi mezzi che nei suoi fini", nel

senso che un progetto di innovazione sociale non soltanto deve essere sociale nel suo scopo, ossia quello di generare valore sociale, ma anche deve servirsi di mezzi e strumenti adeguati che possano a loro volta essere definiti sociali. Ancora, nel TEPSIE (The theorical empirical and policy foundations for building social innovation in europe), uno dei progetti tra il settimo programma quadro dell' Unione Europea, l' innovazione sociale viene definita come un' attività che genera dei miglioramenti sociali misurabili attivando nuove o migliori relazioni.

Anche Nicholls e Murdock focalizzano la loro definizione di innovazione sociale sul concetto dell'innovatività delle relazioni. In particolare, essi evidenziano che le innovazioni relazionali oltre ad essere una condizione determinante dell'innovazione sociale, ne possono rappresentarne anche un effetto.

Hamalainen e Heiskala seguono, invece, un'impostazione in cui il focus non è sugli attori ma sulle problematiche e sulle soluzioni che vengono realizzate e, di conseguenza, dividono l'innovazione sociale in cinque tipologie:

- Tecnologica: trasformano la realtà materiale
- Economiche: producono plusvalore
- Regolative: modificano le norme
- Normative: trasformano i valori sociali in norme
- Culturali: cambiano paradigmi mentali

Neumeier concentra la sua attenzione sull' impatto dell'innovazione sociale, e quindi sul suo risultato, piuttosto che sulla sua innovatività, per cui, nella sua definizione la caratteristica centrale dell'innovazione sociale risiede nel miglioramento effettivo che essa è in grado di apportare all' ambiente circostante rispetto allo stato precedente.

Al contrario, Phills et al prestano particolare attenzione alla capacità dell'innovazione sociale di cambiare il sistema, inteso come struttura, comportamenti e percezioni, in maniera permanente. Sulla stessa linea di pensiero, Caulier e Grice et al concentrano la loro attenzione sull' elemento dell'innovatività. Essi sostengono che è innovativo tutto ciò che è nuovo alla percezione degli individui verso cui l'innovazione è indirizzata. Questo significa che l'innovazione sociale non deve avere come elemento di base una novità assoluta ma una novità relativa al territorio, settore o campo d' azione dove viene implementata.

L'OECD (Organization for Econimic Co-operation and Development) definisce "un'innovazione sociale l'innovazione che soddisfa un bisogno nuovo o non ancora soddisfatto dal mercato, attraverso il coinvolgimento di categorie di individui nuove". Questa definizione applica alla social innovation il concetto di innovazione catalitica introdotto da Christensen, ossia un concetto secondo cui l'innovazione, attraverso modelli di business replicabili e scalabili, soddisfa porzioni di domanda di mercato che non sono state ancora soddisfatte.

È possibile concludere che non esiste ancora una definizione omogena di innovazione sociale, data anche l'eterogeneità degli esempi pratici che ne vengono considerati una manifestazione. Ad ogni modo, ci sono alcuni aspetti di base che sono consolidati in letteratura.

In primo luogo, piuttosto condivise sono le sei fasi in cui il processo di innovazione sociale si realizza:

- Individuazione bisogno sociale
- Elaborazione soluzione

- Sperimentazione
- Implementazione
- Diffusione
- Conseguente cambiamento del sistema

In secondo luogo, si possono individuare i principali ambiti in cui l'innovazione sociale trova la sua realizzazione: sanità, assistenza, cultura, ambiente, formazione, integrazione sociale, riqualificazione urbana, condivisione.

Infine, ultimi ma non per importanza, sono consolidati i sei elementi che possono essere definiti elementi chiave dell'innovazione sociale:

- Il primo tra questi è l'elemento che costituisce la finalità dell'innovazione sociale e consiste nella migliore soddisfazione di bisogni collettivi in modo più efficiente rispetto al paradigma precedente. La soddisfazione di un bisogno collettivo non esclude, tuttavia, che ci siano anche interessi individuali di natura economica ad essere soddisfatti, anzi, ciò rafforza l'impatto complessivo dell'innovazione in termini di sostenibilità economica e diffusione. Dal punto di vista del miglioramento rispetto alla condizione precedente è importante osservare che non sempre è facile la misurazione di tale miglioramento, in quanto può accadere che una soluzione sia migliorativa per una determinata categoria di soggetti ma, al contrario, comporti dei peggioramenti o nessun miglioramento per altri, come nel caso della sharing economy in cui viene sodisfatta l' esigenza di usufruire di un servizio ad esempio a basso costo a discapito dei produttori di quel servizio stesso che assistono alla riduzione della domanda di mercato. Affinché la social innovation attui le soluzioni necessarie ad apportare un miglioramento collettivo è necessaria un'accurata conoscenza da parte di chi la mette in atto delle

specificità del contesto di riferimento. L'innovazione sociale, infatti, può essere definita "context dependent", perché è influenzata dalle diversità del contesto circostante culturale, economico, sociale e istituzionale e quindi varia nella sua forma e funzione tra le diverse città e paesi. Nella sua funzione di miglioramento del fabbisogno collettivo, inoltre, l'innovazione sociale si differenzia dalle iniziative sociali tradizionali, basate sullo schema del donatore di aiuto e del ricevente, grazie al coinvolgimento attivo dei beneficiari stessi relativamente al contenuto dell'iniziativa, alle modalità di erogazione del prodotto o servizio o alla gestione del processo di innovazione. Il coinvolgimento attivo dei beneficiari dell'iniziativa, spesso, rappresenta una tipologia di innovatività della relazione e, inoltre, legittima l'iniziativa stessa in quanto garantisce che questa sia coerente con le esigenze dei beneficiari piuttosto che in linea con gli interessi individuali di chi la implementa. Tuttavia, considerare il coinvolgimento attivo dei beneficiari come parte integrante di un elemento costitutivo della social innovation significa che non tutte le tipologie di bisogno sociale possono esserne oggetto, in quanto ci sono situazioni in cui tale coinvolgimento non è possibile o sarebbe inefficace a causa di specifiche problematiche di contesto, per cui, almeno in una prima fase, è preferibile un intervento di tipo tradizionale.

- Il secondo elemento consiste nell' utilizzare in modo migliore rispetto al passato i beni e le risorse disponibili. Ciò può manifestarsi nella valorizzazione di beni o risorse precedentemente sottoutilizzati o non utilizzati o, al contrario, nella riduzione del loro utilizzo, nell' aumento della loro produttività, nell' incremento delle esternalità positive e diminuzione di quelle negative o, infine, nella riduzione degli sprechi.

- Le relazioni innovative costituiscono un ulteriore elemento caratterizzante l'innovazione sociale. Si intendono relazioni innovative in primo luogo quelle che nascono tra soggetti precedentemente non in contatto. Tra queste sono particolarmente rilevanti quelle che coinvolgono soggetti deboli che non sono normalmente in grado di partecipare a reti sociali o economiche e, dal lato opposto, quelle che coinvolgono soggetti molto rilevanti dal punto di vista economico. Sono considerate relazioni nuove anche quelle che introducono nuove modalità relazionali tra soggetti che hanno legami preesistenti. In particolare, alcuni elementi specifici distinguono una relazione innovativa da una tradizionale. In primo luogo, nelle relazioni tradizionali i partner svolgono un'attività che ha un comune obiettivo, mentre, nelle relazioni innovative i partner condividono qualcosa di superiore, ossia stessi valori e una medesima visione. In secondo luogo, nella prima tipologia di collaborazione i ruoli degli attori della relazione sono ben distinti e separati e, conseguentemente, nello svolgimento delle loro attività hanno un'interazione limitata, mentre, nelle relazioni innovative i ruoli degli attori sono spesso condivisi e fortemente integrati anche nello svolgimento delle attività connesse. Inoltre, le relazioni innovative, a differenza di quelle tradizionali, si basano molto spesso su tecnologie digitali e hanno un impatto organizzativo e strategico decisamente rilevante per i loro protagonisti. Non tutti i soggetti, infatti, sono disponibili a prendere parte ad una relazione innovativa, in quanto ciò richiede una forte flessibilità e disponibilità ad accettare e reagire al cambiamento per modificare i propri ruoli e comportamenti. Tali cambiamenti, talvolta, richiedono una trasformazione anche della cultura e delle prospettive di

evoluzione futura che, nel caso di alcune imprese, provoca persino il cambiamento del proprio modello di business.

- Ulteriore elemento fondamentale dell'innovazione sociale è la sua forza economica intesa come la necessità che l'iniziativa debba raggiungere un equilibrio economico entro un ragionevole lasso di tempo. Tale equilibrio può derivare dalla capacità dell'iniziativa di generare output che abbiano una valenza economica diretta o indiretta, dal risparmio di risorse che possa creare beneficio economico a chi mette in atto l'iniziativa, dalla capacità di attrarre risorse finanziarie da parte dei soggetti coinvolti direttamente o indirettamente, o anche di soggetti terzi.
- L' impatto strutturale rappresenta un altro aspetto che caratterizza l'innovazione sociale e la distingue dalle altre tipologie di azioni che affrontano problemi sociali. Per impatto strutturale si intende la necessita che l'iniziativa di innovazione sociale abbia sulla realtà un impatto rilevante e di lungo termine.
- La tecnologia, infine, pur non essendo un elemento necessario alla social innovation è un elemento che spesso la caratterizza perché ne rappresenta una leva importante per il successo. La tecnologia, infatti, oltre ad essere in alcuni casi fondamentale per l'ideazione e la manifestazione di determinati cambiamenti sociali, rende possibili nuove modalità di iterazione tra le persone e soprattutto, facilita la diffusione dell'innovazione e quindi la possibilità di avere un impatto rilevante.

1.2) L' impatto strutturale

Poniamo particolare attenzione all' elemento dell'impatto strutturale perché oggetto dell'analisi di questa trattazione, di cui avremo modo di approfondire in seguito, sarà quello di misurare come alcuni meccanismi relazionali interni alle partnership sociali influenzano il successo dell'innovazione sociale in termini di impatto.

Come accennato in precedenza l'impatto strutturale è un elemento fondante l'innovazione sociale stessa, la quale, tra le altre cose, può definirsi tale nel momento in cui determina un impatto strutturale consistente. Più precisamente per impatto strutturale si intende un impatto degli effetti dell'iniziativa di innovazione sociale che sia rilevante per intensità, scalabilità e durata. Quando la dimensione dell'impatto relativamente a queste tre varianti è particolarmente elevato si può parlare addirittura di cambiamento del sistema. Lo studio delle metriche per poter misurare l'impatto sociale oggi rappresenta una necessità prioritaria per la comprensione e l'evoluzione delle ricerche sull' innovazione sociale.

L'intensità, la durata e la scalabilità possono essere influenzate dalla forza economica del progetto. Infatti, maggiore è la capacità dell'iniziativa di produrre risorse finanziarie o di attrarle da soggetti terzi, maggiore è la possibilità che gli effetti del progetto raggiungano una durata, scalabilità ed intensità necessaria per raggiungere un impatto strutturale. In particolare, la capacità di generare un valore economico positivo ha effetto sulla durata dell'iniziativa svincolandola dal supporto di soggetti terzi che rimane sempre un supporto di natura soggettiva. Al contrario, la capacità di attrarre il capitale finanziario da parte di soggetti terzi o anche dei soggetti coinvolti direttamente nell' iniziativa ha una maggiore influenza sull' aspetto dimensionale dell'impatto, poiché con ogni probabilità si tratta di

un capitale finanziario più consistente rispetto a quello che l'iniziativa riesce a produrre in maniera autonoma.

La durata indica il lasso di tempo in cui si verificano gli effetti del progetto di innovazione sociale e, oltre ad essere una manifestazione dell'impatto strutturale in quanto tale, indirettamente influenza anche le altre due variabili della scalabilità e dell'intensità. L'innovazione, infatti, non potrebbe avere un elevato livello di scalabilità nè un'intensità sufficientemente elevata senza avere una durata che sia di medio-lungo termine.

L'intensità degli effetti dell'innovazione sociale riguarda il grado di miglioramento del bisogno sociale che viene affrontato.

Infine, ai fini della presente trattazione, soffermiamoci in particolar modo sull' elemento della scalabilità che indica il grado di diffusione dell'innovazione sociale e riguarda il numero ed il tipo di soggetti che il progetto di innovazione sociale coinvolge. Avranno un grado di scalabilità più elevato le iniziative sociali che raggiungono un maggior numero di beneficiari e che contribuiscono, direttamente o indirettamente, allo sviluppo di iniziative sociali simili all' interno dello stesso contesto territoriale o in contesti territoriali differenti. In particolare, Dees, Anderson e Wei-Skillern, e ancora Dees, Taylor ed Emerson attraverso due ricerche, rispettivamente nel 2004 e nel 2002, hanno identificato le due direzioni in cui è interessante approfondire la variabile della scalabilità, ossia, la sua dimensione spazio-temporale e la sua dimensione modale, che possiamo anche definire strategica.

Riguardo al primo aspetto gli studiosi dividono la scalabilità in base a due possibili forme di espansione dell'innovazione sociale. La prima forma, *scaling up*, riguarda la diffusione

del valore sociale dal punto di vista della dimensione geografica e, dunque, si manifesta attraverso la diffusione del progetto in aree geografiche nuove e diverse. Dal punto di vista dei beneficiari, pertanto, lo *scaling up* si verifica attraverso l'aumento del numero dei beneficiari che saranno coinvolti conseguentemente alla diffusione dell'iniziativa in nuove aree geografiche. Dal punto di vista territoriale, invece, lo *scaling up* prevede lo sviluppo della stessa iniziativa attraverso la sua diffusione in aree geografiche diverse, o la nascita di iniziative simili attraverso la replicazione di metodi e approcci. Replicare in nuovi contesti geografici non riguarda soltanto l'azione diretta da parte dell'organizzazione attuatrice che dà vita in una nuova area ad un'iniziativa simile, ma anche il caso in cui essa sia stata utile come fonte di ispirazione, attraverso i meccanismi di network, per altri soggetti che grazie a questa spinta hanno creato nuovi progetti sociali nei propri territori.

La seconda forma, *scaling deep*, invece, riguarda la scalabilità intesa come migliore penetrazione del target dell'iniziativa sociale nella comunità di riferimento e si manifesta in un maggior grado di impatto nella comunità di riferimento attraverso una maggiore qualità del servizio o attraverso l'estensione del servizio a nuove categorie di beneficiari. Dal punto di vista dei beneficiari, dunque, lo *scaling deep* ha come obiettivo quello di aumentarne il numero all'interno di una data comunità di riferimento o aumentarne le categorie e quello di soddisfare i bisogni sociali dei beneficiari in modo più esaustivo, nonché quello di raggiungere nuove categorie di beneficiari per cui l'iniziativa sociale è particolarmente calzante o riguardanti soggetti di cui è più difficile incontrare le esigenze perché svantaggiate. A quest'ultimo proposito, ad esempio, parliamo delle categorie di beneficiari che non sono in grado, o non sarebbero disposti a pagare per usufruire del prodotto o del servizio generato dall' iniziativa sociale, o delle categorie di beneficiari

che, per ragioni esogene o endogene, hanno difficoltà ad accedere al servizio o al prodotto offerto. Dal punto di vista territoriale, pertanto, lo *scaling deep* vede l'espansione della stessa iniziativa sociale all' interno dello stesso contesto territoriale ma in maniera più efficiente o lo sviluppo di ulteriori iniziative sociali simili sempre all' interno dello stesso contesto territoriale.

Smith e Stevens ci dicono che la scelta tra *scaling deep* o *scaling up* non dipende soltanto dalla decisione dell'imprenditore sociale ma anche dal livello di "*structural embeddedness*" che caratterizza la collaborazione; in particolare il grado di *structural embeddedness* è positivamente correlato con la forma di scaling deep, in quanto, i legami con un elevato grado di *structural embeddedness* sono caratterizzati dalla presenza di una serie di meccanismi relazionali, tra cui la fiducia, che spingono l'iniziativa ad essere particolarmente attenta alle specifiche esigenze della comunità locale e a cercare, quindi, un forma di espansione più conforme a quella dello *scaling deep*.

Per quanto riguarda le modalità in cui la scalabilità si manifesta, gli studiosi hanno distinto tre modalità in base al coinvolgimento organizzativo e alla dimensione del processo di diffusione. La prima forma, *dissemination*, che spesso si conclude nella creazione di nuove entità o di partnership con entità esistenti, coinvolge un numero di risorse poco elevato e conta su un controllo centralizzato sull' implementazione debole. Al lato opposto la modalità *branching*, che si manifesta principalmente nella creazione di nuovi rami all' interno dell'organizzazione originaria per la soddisfazione di nuove fette di mercato, avviene attraverso modalità decisamente più strutturate e formalizzate. La terza forma, *affiliation*, rappresenta un compromesso tra le prime due.

1.3) Le partnership sociali

Negli ultimi decenni molti problemi di carattere sociale, quali la povertà e il cambiamento climatico, hanno raggiunto una dimensione globale e quindi la necessità di essere risolti con una certa urgenza. Di fronte alla dimensione e all' importanza di tali questioni diverse organizzazioni hanno dato vita a progetti di carattere sociali che nascono con lo scopo di affrontare tali problematiche e vedono la collaborazione di più organizzazioni poiché la complessità degli argomenti affrontati richiede l'unione di più forze. Negli ultimi anni il numero delle partnership volte a risolvere problemi in ambito sociale è cresciuto rapidamente insieme alla dimensione e alla complessità dei problemi che esse si trovano ad affrontare. Oggi, peraltro, caratterizzano anche molti progetti che riguardano questioni sociali che hanno valenza non solo a livello globale ma anche a livello locale. Spesso accade che tali collaborazioni vedono la partecipazione congiunta di governi, organizzazioni no profit ed imprese private, che hanno capito l'importanza dell'unione delle rispettive competenze trasversali. Nascono così, nell'ambito dell'innovazione sociale le cross-sector partnership, ossia vere e proprie collaborazioni che vedono lavorare insieme il settore pubblico con il settore privato e con il settore no profit, allo scopo di affrontare problematiche di natura sociale.

Selsky e Parker definiscono le cross-sector partnership come "*progetti formati esplicitamente per affrontare questioni sociali e le loro cause che coinvolgono attivamente i partner su una base continuativa*". Il Center for Social Innovation dell'università di Stanford definisce l'innovazione sociale come "*un processo di invenzione, di sostegno e attuazione di nuove soluzioni a bisogni sociali […] avviando un processo di mediazione e dialogo tra pubblico, privato e settore no- profit*".

Contestualmente alla crescita del fenomeno delle partnership di natura sociale sta aumentando il numero di studi ad esse correlati che si realizzano attorno a diverse discipline che in un modo o nell' altro, direttamente o indirettamente, riguardano le questioni sociali.

Diversi studi della letteratura a riguardo si sono concentrati sulla ricerca dei fattori che contribuiscono al successo di tali partnership e sui fattori che, invece, le ostacolano. Si tratta di una letteratura per molti aspetti in fase di sviluppo data la complessità dell'argomento e che nasce facendo riferimento sia a dati empirici risultanti di diverse ricerche in ambito sociale, sia alla più ricca letteratura sulle partnership in generale.

Analizzeremo di seguito la principale letteratura che ha come oggetto l'analisi dei drivers che portano al successo delle partnership sociali a differenza di quei meccanismi che ne causano il fallimento.

1.3.1) Lo scontro tra i meccanismi relazionali e le differenze organizzative

Lavie, Haunschild e Khanna sostengono che la letteratura si divide in due filoni di studi principali relativi alle alleanze in campo sociale: il primo si concentra sul tema delle diversità dei partner che compongono l'alleanza, mentre il secondo riguarda i meccanismi relazionali tra i partner. Essi sostengono che questi due filoni di ricerca sono sempre stati portati avanti principalmente in maniera indipendente, perciò, nel 2009, hanno risposto all' esigenza di unire le due prospettive e hanno condotto una ricerca con il compito di analizzare il collegamento tra i meccanismi relazionali e le differenze tra i soggetti che compongono un'alleanza. Lo scopo della ricerca è quello di dimostrare che nelle alleanze

sociali i meccanismi relazionali più efficaci emergono quando i partner hanno una cultura affine e processi organizzativi simili.

La ricerca dimostra che è possibile superare gli elementi che ostacolano lo sviluppo comune di meccanismi relazionali identificando e colmando le differenze organizzative. Infatti, il focus dell'analisi, a differenza della maggior parte degli studi in letteratura a riguardo, non si concentra sulla cultura ma sugli aspetti organizzativi e quindi sulle implicazioni che le diversità tra i partner hanno sulle routines organizzative intese come *"repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, carried out by multiple actors*" (Feldman and Pentland, 2003: 95). In particolare, l'analisi dimostra che nelle alleanze sociali le differenze nelle routines organizzative dei partner costituiscono una criticità, soprattutto se si tratta di diversità relative alle procedure interne che non sono facilmente osservabili dai partner.

L'ipotesi di base è che la performance di un'alleanza sociale è positivamente correlata alla forza dei meccanismi relazionali dell'alleanza stessa, ma che questi ultimi vedono il proprio sviluppo limitato dalla presenza di grandi differenze organizzative tra i partner. Il fatto che queste differenze sono spesso sottovalutate costituisce il principale motivo di insuccesso di una alleanza. In particolare, sono considerati quali meccanismi relazionali fondamentali per il corretto funzionamento della partnership la fiducia reciproca, intesa come aspettativa che il partner nell'adempimento delle proprie obbligazioni terrà il comportamento che ci si aspetta, l'integrazione relazionale, definita come grado di intensità dei legami interpersonali, e l'impegno relazionale, inteso come l'intento di stabilire obbligazioni reciproche e durevoli. Si identificano, inoltre, le quattro principali aree in cui le differenze organizzative si manifestano: le diversità relative allo stile del

management, quelle relative alla reattività organizzativa, quelle relative alle routine delle procedure interne e quelle relative alle procedure di marketing.

Lo stile di management riguarda l'approccio manageriale, il sistema di controllo, il processo decisionale e il modello comunicativo che caratterizza una singola organizzazione. Se i partener che compongono l'alleanza si trovano ad avere differenze in questo campo si aprono tre possibili scenari. È possibile che lo stile di management che andrà a caratterizzare l'alleanza sarà il frutto di un compromesso tra i diversi approcci dei singoli partner, oppure verrà adottato lo stile del partner dominante, oppure l'alleanza avrà uno stile manageriale indeterminato. Nel primo caso, oltre alla difficoltà nel raggiungimento del compromesso, a causa dell'inerzia organizzative e dell'inclinazione culturale, le parti avranno difficoltà ad accettare un approccio manageriale ibrido. Una struttura di governance fragile porta alla mancanza di fiducia tra partner e al perseguimento di comportamenti opportunistici, conseguentemente è probabile che l'alleanza arriverà al fallimento non ricevendo un adeguato supporto né gli investimenti necessari. Nel secondo caso, il legame tra i partner si indebolirà nel tempo dal momento che il partner non dominante, che si trova a doversi relazionale con uno stile manageriale diverso rispetto alle sue caratteristiche, molto probabilmente diminuirà lentamente il suo impegno nell' alleanza, poiché non sempre e non facilmente sarà disposto a rinunciare ad alcuni suoi valori fondamentali. Nella terza ipotesi, l'alleanza risentirà di mancanza di comunicazione e coordinazione in uno scenario di conflitti e diffidenza che spingono i partner ad agire in modo indipendente e per obiettivi differenti.

La reattività organizzativa si riferisce alla modalità con cui i partner si relazionano con gli enti che compongono l'ambiente esterno e reagiscono agli eventi esterni. Ad esempio, alcune entità tendono ad operare in maniera isolata mentre altre si sentono parte integrante

di una più ampia società. Dal momento che alla base di un'alleanza vi è lo scambio di informazioni e la condivisione di idee, l'incongruenza nella propensione a relazionarsi con l'altro può comportare una forte diffidenza che mina i meccanismi relazionali alla base dell'alleanza stessa. La stessa cosa avviene quando un partner è veloce a reagire di fronte alle contingenze esterne al contrario dell'altro. L'incongruenza nella reattività dei partner, in particolare, può essere problematica per gli stakeholders comuni, agli occhi dei quali nascono dubbi sulla fattibilità della relazione.

Le routine di procedura interna riguardano le modalità procedurali e organizzative con cui vengono svolte le attività, ad esempio l'impegno e le modalità con cui i dipendenti svolgono il loro dovere. I partner spesso si aspettano che il soggetto con cui stringono alleanza abbia lo stesso modo efficiente di svolgere le proprie attività ma si scontrano con una diversa realtà dei fatti poiché le routine di procedura interne variano da impresa a impresa. Ciò può portare alla nascita di un circolo vizioso, in cui i partner sono portati ad operare in maniera indipendente perseguendo interessi personali e ad essere poco collaborativi limitando, in questo modo, lo sviluppo dei meccanismi relazionali necessari al successo dell'alleanza. Il fallimento delle aspettative sul comportamento che si sarebbe desiderato dal partner, infatti, diminuiscono la fiducia che l'altro adempirà in modo corretto alle proprie obbligazioni e di conseguenza alla diminuzione dell'impegno nell' alleanza.

Le procedure di marketing riguardano i meccanismi relativi alla comprensione, pianificazione e soddisfazione delle necessità dei clienti. Anche da questo punto di vista le organizzazioni possono differire profondamente, alcune imprese ad esempio hanno un approccio bottom-up mentre altre al contrario top-down, alcune si concentrano sulla richiesta di mercato altre sulla tecnologia e particolarità del prodotto. Queste differenze

possono portare a disaccordi relativi alla necessità e alla natura di nuove soluzioni o al loro lancio sul mercato, così come alla comunicazione di una value proposition diversa ma destinata a clienti comuni, che può creare confusione e portare a risultati inefficienti.

I risultati della ricerca empirica effettuata da Lavie, Haunschild e Khanna confermano che le differenze nelle routine organizzative limitano fortemente lo sviluppo dei meccanismi relazionali quali la fiducia e il grado di integrazione e di impegno, risultando, quindi, la principale causa di fallimento delle partnership sociali, in misura maggiore rispetto alle differenze culturali. Soprattutto, ciò avviene principalmente nelle partnership non-equity dove, a causa della ristrettezza dell'ambito, della diversità delle organizzazioni protagoniste e di un controllo tipicamente meno formale, gli aspetti organizzativi hanno un peso maggiore rispetto a quelli culturali. In altri termini, nonostante la buona volontà, di fronte a profonde diversità nelle routines organizzative la collaborazione non riesce ad ottenere il livello necessario di coordinamento delle attività e interazione tra i dipendenti delle organizzazioni protagoniste. Ad ogni modo, riconoscere in maniera preventiva queste differenze può limitarne l'effetto negativo e aiutare a costruire le basi necessarie per il successo dell'alleanza. Tuttavia, si evidenzia una marcata differenza tra le diversità che riguardano aspetti interni all' organizzazione stessa rispetto a quelle che riguardano aspetti esterni, ossia quelli relativi agli stakeholders e alle procedure di marketing. In questo secondo caso, infatti, le differenze non sembrerebbero costituire un ostacolo insormontabile per lo sviluppo dei meccanismi relazionali e il conseguente successo dell'alleanza ma sembrerebbe, piuttosto, possibile sfruttare queste diversità in maniera vantaggiosa o trovare un punto d' incontro in cui riconciliare queste disuguaglianze.

1.3.2) La ricalibrazione dei ruoli

Lo studio di Le Ber e Branzei sulle cross-sector partnership si concentra sugli aspetti relazionali e intende capire quando il processo relazionale tra partner di natura diversa può generare vantaggi e quando invece limita l'innovazione sociale. In particolare, lo studio si pone come obiettivo quello di capire come le organizzazioni profit e non profit possano coesistere nella collaborazione, dividendosi i ruoli e gestendo le differenze e interdipendenze, allo scopo di condurre l'alleanza al successo, ossia alla creazione di valore sociale e come, invece, possano superare momenti temporanei di fallimento. Le cross-sector partnership hanno maggiore probabilità di successo se i partners si impegnano nella selezione del giusto collaboratore, accettano responsabilità flessibili, strutturano in maniera cooperativa i meccanismi necessari al corretto funzionamento dell'alleanza, valutano ponderatamente i rischi relazionali, si impegnano nella risoluzione dei conflitti, gestiscono adeguatamente l'approccio a differenti tipi di conoscenze e competenze. Tale processo è molto faticoso, spesso non lineare e difficile a causa della diversità dei soggetti appartenenti al settore pubblico, privato e no profit, poiché l'eterogeneità ostacola il trasferimento di conoscenze, rende più complicato il processo di iterazione e rende la partnership più vulnerabile alla nascita di tensioni e conflitti. Infatti, recenti ricerche hanno dimostrato che è più probabile che abbiano successo le alleanze strategiche tra organizzazioni dello stesso settore poiché è più facile prevedere e gestire il successo, cosi come prevenire o superare il fallimento. Diversamente, le cross-sector partnership costringono i protagonisti a continui aggiustamenti di ruoli e responsabilità e a fasi transitorie di successo e fallimento. I partners devono essere disposti a mettere un elevato livello di impegno nella collaborazione, interagire frequentemente, affrontare problemi complessi, e adattarsi a nuove opportunità e

contingenze così da gestire il processo di creazione di valore sociale in modo costante ed evolutivo.

La linea che separa il successo dal fallimento è molto sottile. Alcuni studi precedenti avevano già sottolineato l'importanza dell'adattabilità dei ruoli e responsabilità all' interno delle cross-sector partnership e l'analisi di Le Ber e Branzei sottolinea come il continuo e incessante processo di ridefinizione dei ruoli sia fondamentale per il successo della partnership. Questo processo relazionale, in cui le organizzazioni profit e non profit imparano a ricoprire nuovi ruoli rispetto alle loro funzioni ordinarie in risposta alle caratteristiche o necessità della controparte, aiuta a mantenere i partner strettamente uniti e unitamente proiettati verso uno scopo condiviso nell'alleanza. È possibile, pertanto, definire la ricalibrazione dei ruoli come un driver di successo che rende l'alleanza sufficientemente flessibile e dinamica. In altri termini, nelle cross-sector partnership l'impegno nei meccanismi relazionali verso la ridefinizione delle funzioni dei protagonisti può essere interpretato come il necessario investimento per il raggiungimento dello scopo della collaborazione, ossia la creazione di valore sociale. Quando, grazie alla ricalibrazione dei ruoli la partnership raggiunge un traguardo di successo, si instaura un circolo vizioso positivo dal momento che il raggiungimento di traguardi aumenta a sua volta la volontà dei partner di impegnarsi nella collaborazione e nella ridefinizione dei ruoli per raggiungere traguardi ulteriori. Al contrario affrontare fasi di insuccesso riduce la motivazione delle parti nel mettere impegno nella redistribuzione dei ruoli e di conseguenza nella partnership stessa. Tuttavia, la ricalibrazione delle funzioni può anche essere usata in via preventiva, quando entrambe le parti, o soltanto una di queste riescono a prevedere ostacoli che probabilmente porteranno all' insuccesso della collaborazione.

La redistribuzione dei ruoli trova un limite nella percezione che i partner hanno del rischio che incorrono nel partecipare alla collaborazione da un lato e, dall' altro, dalla percezione che hanno del potenziale valore sociale derivante dalla relazione. Lo studio di Le Ber e Branzei dimostra che quando i partners effettuano la valutazione di questi due fattori in maniera indipendente è meno probabile che la partnership prosegua con successo, al contrario quando questi due aspetti sono valutati congiuntamente la partnership ha maggiori probabilità di successo. Naturalmente maggiore è il potenziale della creazione di valore sociale e minore è il rischio, maggiore è la possibilità che la partnership abbia successo piuttosto che fallisca.

Le Ber e Branzei, inoltre, come driver di successo per la cross-sector partnership fanno riferimento al concetto di *relational attachment* in due possibili manifestazioni: essere il giusto partner e preparare la prossima mossa. Il primo caso rappresenta un atteggiamento statico in cui i partner investono nella relazione e sono perfettamente compatibili e che ha come risultato quella della riduzione del rischio derivante dalla collaborazione. Il secondo caso, invece, rappresenta una situazione dinamica in cui viene enfatizzata la necessità di evoluzione della partnership spingendo i partner verso terreni sconosciuti, allo scopo di creare nuovo valore sociale. Bilanciare correttamente queste due dimensioni porta la partnership al raggiungimento di un corretto equilibrio che permette una ridefinizione di ruoli frequente, efficace e tempestiva. Così come nelle partnership tradizionali il rinnovo di valore è un aspetto importantissimo nelle cross-sector partnership sociali in quanto, come osserva anche Austin, anche in questo tipo di collaborazioni è importante non peccare di innovazione nella creazione di nuovo valore per il mercato sociale, tanto quanto in quello commerciale.

1.3.3) I drivers di successo delle alleanze sociali

Lo studio di Austin analizza le cross-sector partnership sociali attraverso uno scenario diviso in quattro componenti che descrivono le diverse fasi che può attraversare un'alleanza (*collaboration continuum*); l'importanza della creazione di valore sociale (*collaboration value construct*); i quattro principali drivers di successo in un' alleanza (*alliance drivers*); gli ulteriori fattori di supporto per un efficace funzionamento della relazione (*alliace enablers*).

Per quanto riguarda il primo aspetto Austin divide in tre fasi il processo evolutivo delle alleanze sociali. Dalla prima all' ultima fase evolve in maniera crescente il grado di impegno richiesto ai dipendenti delle organizzazioni protagoniste della collaborazione, aumenta la dimensione dell'impegno finanziario necessario e delle risorse apportate alla collaborazione, cresce notevolmente la dimensione dell'ambito di attività considerate oggetto della partnership, la gestione della relazione diventa sempre più complessa e conseguentemente aumenta il suo valore strategico. La prima tra le suddette fasi è la fase cosiddetta filantropica. Questa è caratterizzata da una struttura semplice in quanto la relazione si basa sul rapporto basilare tra un donatore e un ricevente. La fase successiva è definita transazionale ed è caratterizzata dallo scambio di risorse riguardanti specifiche attività. La fase integrativa è l'ultima fase ed è assimilabile ad una joint venture. In questa fase la relazione è più stringente ed è caratterizzata da una forte integrazione organizzativa tra le parti dal momento che le attività dei partner si fondono in un'unica azione collettiva, le missioni sono sempre più condivise e i componenti dei partner collaborano proattivamente. Tuttavia, non è scontato che le collaborazioni evolvano in questa direzione, ossia dalla fase filantropica alla fase transazionale. Considerato che, ad oggi, molte società profit hanno relazioni con entità non profit e viceversa, è importante fare

una differenziazione tra le varie collaborazioni perché non tutte hanno lo stesso grado di importanza e potenziale. La maggior parte delle relazioni, infatti, è destinata a rimanere allo stadio di fase filantropica, soltanto alcune evolveranno nella fase transazionale e ancora meno sono destinate ad evolvere nella fase finale e più complessa. Peraltro, nonostante molti studi dimostrano che le collaborazioni caratterizzate da un alto grado di impegno ed una forte integrazione richiedono uno sforzo e un investimento maggiore a cui, però, sono corrisposti benefici elevati, Austin sostiene che non è possibile considerare una fase migliore di un'altra, ma è necessario tenere conto delle specificità di ciascuna relazione. L'evoluzione delle relazioni, infatti, è il risultato di scelte e decisioni consapevoli per cui è possibile che due partner considerino le fasi iniziali più confacenti e soddisfacenti rispetto ai proprio obiettivi e alle proprie strategie.

Per quanto riguarda la creazione di valore sociale, l'idea di fondo è quella che l'entità del valore che nasce dalla partnership è positivamente correlata alla natura delle risorse coinvolte. Nella fase filantropica il trasferimento di risorse riguarda soltanto le risorse generiche, ossia quelle che sono comuni a molte organizzazioni. Il trasferimento di risorse e competenze diventa più specifico nella fase transazionale in cui oggetto di trasferimento sono le competenze core e le capacità distintive di ogni organizzazione. Questi flussi di risorse hanno maggior peso nella creazione di valore e di benefici per i partner perché portano alla condivisione di competenze speciali come, ad esempio, quelle oggetto di brevetto. La fase integrativa, infine, rappresenta la fase di più elevata fonte di valore in quanto è caratterizzata dalla produzione di prodotti o servizi tramite la combinazione di risorse e competenze pienamente condivise così da dare vita ad un valore che è unico perché caratterizza la specifica alleanza e pertanto non è replicabile. È molto importante che i partner contribuiscano in maniera equa alla creazione di valore e che i benefici

derivanti dalla creazione di valore, a loro volta, siano ben bilanciati tra i partner che compongono l'alleanza. Quando si assiste ad un eccessivo sbilanciamento è probabile che il partner che fornisce valore in via principale perda la motivazione di continuare ad investire nella relazione con conseguenze inevitabilmente negative sull' intensità e sulla durevolezza della partnership. In particolare, Austin sottolinea l'importanza dell'innovazione nella creazione di valore sociale al pari del valore destinato al mercato commerciale. Anche le partnership sociali, infatti, come le altre tipologie di collaborazione non sono realtà statiche bensì dinamiche perché influenzate da continue alterazioni derivanti sia da cambiamenti interni alla relazione stessa sia da modifiche dell'ambiente esterno.

Austin identifica quattro principali drivers di successo per una cross-sector partnership nel settore sociale:

- Strategia, missione e valori condivisi: la coesione all' interno dell'alleanza è maggiore se i partner hanno un bagaglio di valori condivisi. Maggiore è la compatibilità della missione e della strategia dei partner e il loro allineamento con lo scopo della partnership, maggiore è l'importanza e l'intensità della collaborazione.
- Connessione personale e relazionale: le partnership sono concretamente portate avanti dagli individui che compongono le organizzazioni protagoniste, perciò è fondamentale che gli individui che ne fanno parte siano sia emotivamente legati alla missione sociale oggetto della collaborazione e siano reciprocamente emotivamente uniti agli individui delle controparti. Questi due aspetti, peraltro, sono complementari in quanto credere nella missione sociale è il primo passo per

l'evoluzione della partnership che però non sarebbe possibile senza l'unione tra le persone che tiene unite le diverse organizzazioni

- Generazione di valore e visione condivisa: come descritto in precedenza la creazione di valore sociale in modo continuato ed innovativo che garantisca un bilanciamento tanto nell'impegno quanto nel beneficio è un elemento fondamentale per il successo della collaborazione.
- Apprendimento continuo: i partner devono impegnarsi il più possibile e in modo cooperativo per apprendere continuamente nuovi modi di creazione del valore, portare la partnership verso nuovi territori e reagire di fronte alle contingenze esterne.

A supporto dei quattro drivers principali Austin sottolinea una serie di ulteriori fattori opportuni per la gestione della relazione in maniere efficace: attenzione, comunicazione, sistema organizzativo, aspettative reciproche e responsabilità.

1.3.4) Cross-sector partnership

Selsky e Parker intendono dipingere un quadro completo sulla letteratura relativa alle cross-sector partnership in ambito sociale e ai diversi approcci che vengono utilizzati in materia data la complessità dell'argomento. Individuano tre "piattaforme" maggiormente utilizzate negli studi sociali: "*the resource dependece platform*", "*the social issues platform*", "*the social sector platform*". La letteratura che fa riferimento al primo approccio studia le partnership sociali dal punto di vista della necessità delle organizzazioni di risolvere problemi organizzativi. L' ipotesi di base è che le organizzazioni collaborano perché non sono in grado di svilupparsi da sole a causa

dell'incertezza derivante dall'ambiente esterno. Le partnership sociali, dunque, sono viste come una scelta che ha come scopo principale quello di affrontare le difficoltà organizzative, con l'ulteriore vantaggio di approcciare ad una problematica di natura sociale che si ha l'obiettivo di risolvere. La letteratura del secondo approccio, invece, si concentra sulla natura e sull'evoluzione dei problemi sociali. La fonte delle partnership sociali risiede nel fatto che le turbolenze ambientali portano conseguenze indesiderate che si trasformano in problematiche complesse che non possono essere affrontate dalle organizzazioni singolarmente. A differenza del primo approccio in cui la collaborazione nasce sulla base di interessi personali alle organizzazioni che ne prendono parte, in questo caso, l'alleanza nasce in maniera volontaria con lo scopo principale di affrontare e risolvere un problema di natura sociale attraverso l'unione di risorse e competenze delle diverse organizzazione che, ad ogni modo, mantengono una propria autonomia organizzativa. La terza piattaforma, infine, descrive un approccio allo studio delle cross-sector partnership in ambito sociale in cui si sostiene che attraverso questo nuovo tipo di collaborazioni si stanno confondendo i confini tra il settore pubblico, privato e quello no profit, dal momento che le organizzazioni di un determinato settore si trovano ad affrontare questioni e ad adottare ruoli che sono tipici degli altri settori. Per fare alcuni esempi, la riduzione del supporto da parte dei governi spinge le no profit a generare ricavi in maniera autonoma attraverso attività commerciali; la perdita di fiducia nei confronti dei governi ha portato alla privatizzazione di alcune delle loro funzioni tipiche; i business si trovano di fronte a problemi sociali, di cui sono anche in parte responsabili, di fronte ai quali non possono fare finta di niente. Secondo quest' ultimo approccio la fonte delle cross-sector partnership risiede nella consapevolezza della necessità di affrontare le questioni sociali attraverso l'unione delle risorse e competenze provenienti da entrambi i

settori. L' assottigliamento della linea di confine tra pubblico, privato e no profit si manifesta sulla base di due logiche:

- Logica sostitutiva: ogni settore è caratterizzato da entità che hanno ruoli tipici e naturali all' interno della società ma possono sostituire le funzioni tipiche e naturali di un altro settore per tamponarne il suo fallimento;
- Logica delle partnership: le entità di ciascun settore sono naturalmente inclinate verso la creazione di alleanze con le organizzazioni degli altri settore allo scopo di affrontare questioni di natura sociale.

Nella loro review della letteratura, inoltre, Selsky e Parker, con l'obiettivo di favorire la futura nascita di cross-sector partnership in ambito sociale e di sottolinearne i possibili sviluppi, dividono le partnership in quattro aree che rispecchiano le quattro possibili combinazioni tra settori.

1. Business-no profit: nelle relazioni tra business e no profit è particolare oggetto di attenzioni per gli studiosi l'aspetto motivazionale della prima fase di formazione della collaborazione. Infatti, è largamente ritenuto che se i partner hanno due motivazioni diverse che li spingono a partecipare alla relazione è probabile che la partnership fallisca. La motivazione può essere allineata in modo profondo o più superficiale, a tale proposito Huxham e Vangen suggeriscono tre livelli di condivisione motivazionale: avere una generica causa comune; avere in comune anche i benefici che si aspettano dalla collaborazione per ciascun partner; avere in comune aspettative di benefici anche per specifici individui coinvolti. Le organizzazioni no profit sono, nella maggior parte dei casi, scettiche di fronte alla spinta motivazionale che porta un'impresa for profit ad avvicinarsi a tematiche di carattere sociale. Tipicamente, infatti, si considera che le no profit siano motivate

da una spinta altruistica a differenza dei business che sarebbero motivati da impulsi egoistici con lo scopo di raggiungere benefici personali. Tuttavia, recenti studi hanno messo in discussioni le suddette assunzioni sostenendo che anche le organizzazioni no profit possono ricorrere a partnership con imprese private sulla base di motivazione di interesse personale come, ad esempio, quella di accrescere la propria importanza tra gli attori istituzionali. Oltre all' allineamento delle motivazioni, un altro importante driver di successo è la fiducia reciproca. Tuttavia, così come la spinta motivazionale, nell'ambito delle relazioni tra business e no profit la fiducia è una questione delicata a causa delle differenze di fondo tra i soggetti partner. Ne consegue addirittura una diversa interpretazione del concetto di fiducia stessa. Le imprese private basano la fiducia su rapporti di tipo contrattuale, mentre, le no profit sulla solidarietà e sui valori comuni. La creazione di una cultura e valori condivisi, la presenza di interessi comuni ed una chiara comunicazione sono ulteriori elementi importantissimi per il successo della partnership tra soggetti così diversi, ma, proprio per tale ragione altrettanto critici. Come nel caso della fiducia, possono nascere problematiche sulla comprensione di un termine a causa di un uso tipico differente (ad esempio il termine governance ha per le organizzazioni non profit un significato più intenso rispetto a quanto utilizzato nel mondo business), oppure perché i partner non spiegano in maniera abbastanza esauriente le proprie intenzioni o le proprie motivazioni. La chiara comunicazione, infatti, è il punto di partenza per la realizzazione di una cultura condivisa. Affinché la partnership funzioni correttamente, è anche consigliabile che la distribuzione del potere al suo interno sia bilanciata, perché, in caso contrario, i partner sarebbero spinti verso comportamenti opportunistici. In

particolare, alcuni sostengono che non sia necessario avere un bilanciamento perfetto del potere ma che sia sufficiente che ciascun partner riconosca l'influenza che subisce dalla controparte come un elemento positivo. Possiamo concludere che in questa area le problematiche da superare per evitare il fallimento della collaborazione tra settori sono le motivazioni differenti, la mancanza di fiducia, la comunicazione poco chiara e lo sbilanciamento di potere.

2. Governo-business: riguardo a questa tipologia di partnership, che nasce principalmente con la motivazione di privatizzare e quindi rendere più efficienti alcune funzioni del governo, la letteratura è d'accordo nel sostenere che il successo della collaborazione dipende dal corretto sviluppo di procedure legali, accorsi formali e contratti che definiscano la relazione in modo molto chiaro.
3. Governo- no profit: relativamente alle collaborazioni tra il governo e gli enti no profit la letteratura si concentra su due temi principali, ossia i vantaggi che i partner, colmando i rispettivi gap, ottengono reciprocamente dalla relazione; lo storico sentimento di antagonismo delle no profit nei confronti del governo. Le tensioni riguardo potere e controllo sono infatti storicamente innegabili e gran parte della letteratura le sottolinea. Addirittura, alcuni (Lister 2000) sostengono che data la disparità di poteri tra governo e no profit questo tipo di collaborazioni non possa nemmeno essere propriamente definita una partnership. Ancora, Boettje e Prychitko sostengono che il settore del volontariato cessa di esistere nel momento in cui le organizzazioni che ne farebbero parte entrano in collaborazione con lo Stato, a causa dei suoi poteri coercitivi. Farrington e Bebbington (1993) attraverso le loro analisi riscontrano che esistono diverse forme di collaborazioni tra governo e no profit che possono essere considerate produttive ma ciascuna di

esse è caratterizzata da specifiche peculiarità per cui risulta molto difficile poter definire schemi o tendenze. Huxham e Vangen (1996) identificano alcuni drivers di successo per questa tipologia di alleanze che corrispondo con quelli descritti relativamente alle collaborazioni tra no profit e business.

4. Trisector partnership: Negli anni recenti, i problemi di natura sociale sono diventati di dimensione globale perciò molto spesso per la necessità di affrontare unitamente e in un'unica direzione problematiche così diffuse e complesse nascono partnership che coinvolgono contemporaneamente il settore privato, il settore no profit e il governo. La complessità delle collaborazioni in questa area rende molto difficile per la letteratura definire schemi consigliati di diritti e responsabilità, oltre al fatto che, senza dubbio, anche in questa area una chiara comunicazione e la presenza di fiducia reciproca hanno un'importanza cruciale. Tuttavia, spesso, per il successo della relazione è necessaria una c.d. "organizzazione ponte" che gestisca gli aspetti relazionali che raggiungono il massimo grado di complessità.

Ancora a proposito del successo delle cross-sector partnership, John M. Bryson, Barbara C. Crosby e Melissa Middleton Stone, sulla base di uno studio della letteratura esistente sottolineano alcuni punti focali.

La fiducia, innanzi tutto, considerata al tempo stesso lubrificante e colla all'interno della collaborazione per la sua capacità di facilitare lo svolgimento della relazione e il raggiungimento dei suoi scopi e allo stesso tempo tenere unite i partner nel tempo. Molte ricerche, infatti, come quelle di Huxham and Vangen nel 2005, sottolineano l'importanza della presenza di fiducia reciproca per tutta la durata della collaborazione come requisito

necessario per il successo della partnership. La costruzione di fiducia, pertanto è un impegno che deve essere costante fin dall'inizio della relazione e in maniera continuativa.

La gestione dei conflitti è un altro punto focale per il successo della collaborazione. I conflitti all'interno della partnership nascono principalmente quando le organizzazioni che fanno parte della collaborazione differiscono a livello di status. Accade, infatti che gli interessi dei partner con meno poteri non vengono rispettati o il loro impegno e le loro proposte non viene preso in considerazione. Ancora i conflitti nascono quando i partner hanno scopi, aspettative, strategie e tattiche diverse o quando cercano di ottenere il controllo all'interno della collaborazione. Pertanto, per avere una cross-sector partnership di successo è necessario che i partner si impegnano nella gestione dei conflitti e nell'eguagliare il potere tra i partecipanti per evitare la nascita.

Alcuni sostengono che la cross-sector partnership come chiave di successo debba avere un processo di pianificazione formale in cui sono stabiliti scopi, ruoli e responsabilità. Altri sostengono che questi elementi si possono ottenere solo piano piano nel tempo. In ogni caso è importante che nella pianificazione di scopi, ruoli e responsabilità siano tenuti in considerazione i seguenti elementi: analisi degli stakeholder, costruzione di fiducia, gestione dei conflitti, unione di competenze distintive.

1.4) Fiducia, role ricalibration, brokered access, beneficiary engagment

La letteratura che abbiamo analizzato sottolinea l'importanza dei meccanismi relazionali all' interno delle partnership sociali e in particolare pone attenzione su alcuni meccanismi relazionali nelle collaborazioni che vengono considerati drivers di successo per il raggiungimento dei migliori risultati da parte delle relazioni stesse.

Tuttavia, riveliamo un'importante lacuna in materia in quanto gli studiosi non si sono occupati di approfondire le conseguenze che queste partnership in campo sociale hanno in termini di impatto sull'innovazione sociale. In questa trattazione, in particolare, ci occuperemo di verificare come alcuni meccanismi relazionali possono influire sull' impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di scalabilità.

Dall' analisi empirica, di cui parleremo in seguito, emergono nello specifico alcuni meccanismi relazionale che, quando sono presenti all' interno della partnership, influenzano in modo positivo l'impatto del progetto sociale misurato in termini di scalabilità.

Il primo meccanismo è rappresentato dall' elemento della fiducia reciproca tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner. Si tratta di un meccanismo relazionale a cui la letteratura ha, in parte, prestato attenzione in tema di drivers di successo delle cross-sector partnership. Lavie, Haunschild e Khanna considerano la fiducia un meccanismo relazionale fondamentale per il successo della collaborazione e nel loro studio, relativo all' incompatibilità tra le differenze organizzative dei soggetti che compongono l'alleanza e i meccanismi relazionali che guidano e fortificano l' alleanza stessa, parlano della fiducia come un elemento fondamentale che mina il corretto funzionamento della partnership quando viene a mancare a causa delle diversità organizzative tra i partner. Ancora Selsky e Parker considerano la fiducia un driver di successo fondamentale in tre delle aree da loro prese in considerazione, ossia nelle collaborazioni tra organizzazioni no profit e business, nelle alleanze tra enti pubblici e organizzazioni no profit e in quelle in cui sono coinvolti contemporaneamente sia soggetti privati sia pubblici sia no profit. Infine, la fiducia viene citata nella formulazione di John M. Bryson, Barbara C. Crosby e Melissa Middleton

Stone come elemento chiave di successo all'interno di una cross-sector partnership, per cui è necessario prestare impegno ed attenzione attorno alla costruzione dell'elemento della fiducia a partire dall'inizio della collaborazione e per tutta la sua durata. E' interessante sottolineare come, invece, Austin che concentra buona parte della sua trattazione sull' analisi diretta dei drivers di successo di un'alleanza non faccia, invece, menzione all' elemento della fiducia, né con riferimento agli aspetti che sono da lui considerati come i quattro driver principali di successo per una cross-sector partnership, né con riferimento agli ulteriori fattori di supporto all' efficace gestione del rapporto e del processo di collaborazione. Questa mancanza potrebbe portare alla necessità di approfondire la questione dell'effettiva presenza di vantaggi all' interno dell'alleanza derivanti dall' elemento della fiducia reciproca, e a porsi, piuttosto, la domanda se si tratti di un fattore che, talvolta, possa rivelarsi non di particolare rilevanza o che, al contrario, possa avere addirittura conseguenze negative per il successo dell'alleanza. Dai nostri dati empirici risulta che l'effetto positivo della fiducia sull' impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di scalabilità è ancora più spiccato quando i partner sono particolarmente attenti alle esigenze di cambiamento all' interno della partnership e quindi flessibili a modificare i propri ruoli e responsabilità. Da questo punto di vista, tra la letteratura, Le Ber e Branzei hanno sottolineato l'importanza della capacità di saper agire in termini di ricalibrazione dei ruoli da parte delle organizzazioni che compongono l'alleanza.

Il secondo elemento che, a seguito dell'analisi empirica, risulta influenzare in modo considerevole l'impatto delle iniziative di carattere sociale misurato in termini di scalabilità è il fatto che il partner si ponga come intermediario per connette con il proprio network l'organizzazione attuatrice del progetto sociale. E' doveroso sottolineare come

questo aspetto rappresenti una lacuna nelle riflessioni della dottrina attuale poiché non è stato oggetto di trattazione e ricerca da parte della principale letteratura che si è occupata di definire gli elementi che portano al successo di una cross-sector partnership in ambito sociale.

Infine, dai nostri dati empirici emerge una relazione positiva tra l'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di scalabilità e il coinvolgimento diretto all'interno dello sviluppo dell'iniziativa stessa dei suoi beneficiari. Si tratta di un ulteriore meccanismo che concorre al successo della partnership di natura sociale che non viene trattato da parte della letteratura che si è occupata dell'argomento.

2) Capitolo II: Ipotesi

2.1) Mutual trust

Con il termine fiducia si indica un "atteggiamento, verso altri o verso sé stessi, che risulta da una valutazione positiva di fatti, circostanze, relazioni, per cui si confida nelle altrui o proprie possibilità, e che generalmente produce un sentimento di sicurezza e tranquillità". All'interno di una partnership quando le organizzazioni provano fiducia reciprocamente avranno minore necessità di stabilire obblighi e diritti all'interno della collaborazione in modo rigido e formale, saranno più propensi a partecipare in maniera congiunta alle fasi del processo decisionale, avranno minore necessità di sollecitare e controllare l'operato dell'altra parte, la partnership avrà un'organizzazione flessibile, i partner saranno maggiormente disposti ad una frequente comunicazione sia nel senso di offrire la conoscenza sia nel senso di recepirla.

Sosteniamo che la presenza di fiducia reciproca all'interno della partnership sociale ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di scaling deep, in particolare attraverso una migliore penetrazione del target dell'iniziativa sociale nella comunità di riferimento che si manifesta in una maggiore qualità del servizio e la conseguente maggiore soddisfazione dei beneficiari.

In primo luogo ,infatti, la presenza di fiducia, costruita nel tempo e nata a seguito dell'esperienza di una serie di scambi di competenze, comporta una sensazione di affidabilità reciproca che spinge le parti a scambiare informazioni preziose all'interno della partnership, sulla base della convinzione che queste non andranno disperse né tantomeno usate per fini opportunistici da parte di una delle organizzazioni in questione,

ma che entrambe le parti prenderanno in considerazione gli interessi l'uno dell'altro. In questo modo la fiducia aumenta l'apertura al dialogo e favorisce uno scambio di informazioni molto frequente, soprattutto favorisce il trasferimento di quel tipo di conoscenza che viene denominata tacita. Si tratta di una conoscenza che nasce dall'esperienza ed è influenzata dalle emozioni, per questo considerata una conoscenza "personale". E' una conoscenza difficile da spiegare a parole o da codificare e per questo accessibile solo in maniera indiretta attraverso deduzioni e osservazioni dei comportamenti. La conoscenza tacita ha un valore molto importante all'interno di un'organizzazione, si pensi che il 40-50% circa del valore di un'azienda dipende dal know-how dei suoi dipendenti. Sono informazioni, pertanto, molto preziose che non si è disponibili a trasferire a tutte le condizioni. La fiducia all'interno della partnership è la condizione per cui nasce la disponibilità al trasferimento di questo tipo di informazioni attraverso un sistema sociale basato sulla comunicazione, in modo che i membri delle organizzazioni che compongono la partnership possano dialogare e confrontarsi scambiandosi vicendevolmente risorse e competenze. Peraltro, è importante sottolineare come i confronti e le discussioni che nascono a seguito dello scambio di informazioni facilita la generazione di ulteriore e nuova conoscenza. Dal momento che la conoscenza tacita deriva dal vissuto delle persone che compongono l'organizzazione e dalla loro osservazione inconsapevole della realtà sociale parliamo di una conoscenza molto legata al territorio di riferimento. Si tratta di una conoscenza che nasce dall' esperienza del territorio e conseguentemente molto attenta alle sue esigenze.

Sosteniamo che i progetti di innovazione sociale attuati da organizzazioni che si avvalgono dell'ausilio di partnership caratterizzate dalla presenza di fiducia reciproca tra partner, pertanto, hanno la possibilità di migliorare la penetrazione dell'iniziativa di

innovazione sociale all'interno della comunità di riferimento. Infatti, grazie ai flussi di conoscenza tacita che vengono scambiati all'interno della relazione l'organizzazione attuatrice e il partner si troveranno a contatto con un tipo di conoscenza vicina alle esigenze della comunità di riferimento. Lo scambio di questo tipo di conoscenza, reso possibile dalla presenza di fiducia reciproca, garantisce che l'iniziativa sociale abbia un impatto più efficace all'interno della comunità di riferimento misurato in termini di di *scaling deep*. In altri termini, la conoscenza vicina alle esigenze del territorio aiuta, in primo luogo, l'identificazione dell'esatto target dei beneficiari del progetto, anche di particolari specifiche categorie di beneficiari che sarebbe stato più difficile individuare o incontrarne le esigenze specifiche. Inoltre, facilita la prestazione di un prodotto o servizio che sia realizzato ad hoc sulla base delle esigenze del territorio e dei beneficiari stessi. In questo modo si garantisce la creazione di un prodotto o servizio di qualità migliore dal momento che riesce ad incontrare quasi perfettamente i gusti, i sentimenti e i bisogni dei destinatari finali all'interno della comunità di riferimento, aumentando conseguentemente il loro grado di soddisfazione.

In secondo luogo, sosteniamo che all'interno di una relazione caratterizzata dalla presenza di fiducia reciproca i partner lavorano per uno scopo mutualistico e questo consente all'iniziativa un impatto migliore all'interno della comunità di riferimento. Nella partnership in cui si lavora con fiducia, infatti, i partner instaurano un rapporto di serenità e credibilità reciproca al di fuori dello schema *do ut des*. Lavorare in una tale atmosfera genera la creazione di una relazione che si basa su un rapporto alla pari, in cui è minore la probabilità di nascita di tensioni e conflitti. Ciò permette di concentrarsi sulle esigenze effettive dei beneficiari piuttosto che sugli scopi opportunistici da parte degli attuatori del progetto. In questo modo aumenta tra i partner la disponibilità al dialogo e le risorse e le

energie non sono disperse in tensioni, conflitti o interessi opportunistici ma sono direzionate nell'impegno a garantire la prestazione di un prodotto o servizio di qualità migliore, plasmato sulle esigenze dei destinatari e che quindi ne soddisfa maggiormente i bisogni.

Ipotesi 1: la presenza di fiducia reciproca tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep*.

2.2) Role ricalibration e mutual trust

Le Ber e Branzei, con la loro ricerca, sostengono l'importanza della capacità di ricalibrare ruoli e responsabilità tra i partner all'interno della collaborazione nel momento in cui ci si trova a dover affrontare il mutamento di alcune condizioni nel contesto di riferimento. I cambiamenti rilevanti dell'ambiente esterno possono riguardare ad esempio mutamenti dei bisogni dei beneficiari del progetto, cambiamenti delle politiche pubbliche relative all'ambito di intervento, presenza di nuove opportunità di collaborazione, mutamenti relativi alle le politiche del territorio di riferimento, contrazioni nelle fonti di finanziamento. Allo scopo del raggiungimento del successo dell'iniziativa sociale, pertanto, è importante che i partner si comportino in modo da porre la massima attenzione ai possibili mutamenti delle esigenze che nascono all'interno della collaborazione a seguito del cambiamento di alcune dinamiche esterne. Inoltre, è importante che i partner siano flessibili ad adattarsi di conseguenza a tali mutate esigenze, ponendosi in un

atteggiamento di disponibilità a cambiare le dinamiche relative a ruoli e responsabilità interne alla partnership stessa.

Sosteniamo che nelle partnership sociali caratterizzate dalla presenza di fiducia reciproca la capacità dei partner di reagire ai cambiamenti nel contesto di riferimento dimostrandosi flessibili alla ricalibrazione di ruoli e responsabilità all'interno della collaborazione amplifica l'effetto positivo della fiducia sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep*.

La presenza di fiducia reciproca contribuisce alla disponibilità e alla flessibilità delle parti a modificare e adattare i propri ruoli e responsabilità all'interno della collaborazione, dal momento che in presenza di fiducia si ha meno timore del cambiamento. In presenza di fiducia, infatti, si acquista la consapevolezza di lavorare per un obiettivo comune e che l'altra parte non si comporterà in maniera opportunistica ma terrà in considerazione gli interessi di tutti. In questo senso la fiducia aiuta a percepire il cambiamento come un'opportunità piuttosto che come un ostacolo.

L'attenzione ai mutamenti del contesto e la flessibilità ad adeguarsi di conseguenza instaurano un circolo vizioso in senso positivo. La capacità di ricalibrare ruoli e responsabilità aiuta la partnership a raggiungere traguardi di successo. Il raggiungimento dei traguardi di successo contribuisce alla nascita di fiducia reciproca o al suo rafforzamento dal momento che le parti acquisiscono la consapevolezza di lavorare insieme nella giusta modalità e nella medesima direzione. Ottenendo gli obiettivi desiderati, infatti, i partner aumentano la loro percezione della potenziale creazione di valore sociale e, al contrario, diminuiscono la percezione del rischio che si incorre nel partecipare alla collaborazione. In questo modo la capacità di ricalibrare ruoli e

responsabilità di fronte ai mutamenti del contesto esterno amplifica l'effetto positivo della fiducia in quanto amplifica e rafforza la presenza della fiducia stessa.

Ipotesi 2: l'effetto positivo della presenza di fiducia reciproca tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep* è ancora più forte quando, in presenza di mutamenti del contesto di riferimento, i partner sono attenti e flessibili ad adattarsi alle nuove condizioni ricalibrando ruoli e responsabilità all'interno della collaborazione stessa.

2.3) L'intervento diretto dei beneficiari

I beneficiari dell'iniziativa di innovazione sociale sono gli utenti finali a cui è destinata la creazione di valore sociale che deriva dalla prestazione del prodotto o servizio oggetto del progetto di innovazione. I beneficiari rappresentano, per un verso, il punto di arrivo del progetto di innovazione sociale in quanto destinatari finali, ossia i soggetti che soffrono un'esigenza sociale che il progetto di innovazione ha lo scopo di risolvere, per un altro verso, rappresentano la spinta iniziale da cui nasce l'ideazione del progetto innovativo che si sviluppa proprio partendo dalla necessità di risolvere quella problematica sociale sentita da quelle determinate categorie di persone.

I progetti di innovazione sociale si distinguono nella maggior parte dei casi dai progetti tradizionali in campo sociale non innovativi proprio per il coinvolgimento attivo all'interno del processo di innovazione dei beneficiari stessi. Le iniziative a carattere

tradizionale seguono un'impostazione per cui i beneficiari hanno un ruolo esclusivamente passivo, per questa ragione, nonostante l'apporto benevolo che queste iniziative apportano a livello sociale, non sono in grado di avere sulla società un impatto strutturale. L'impostazione delle iniziative tradizionali, infatti, vede i beneficiari come soggetti svantaggiati che ricevono aiuto da parte degli attuatori dell'iniziativa sociale senza contribuire in nessun modo dal punto di vista attivo, né nella determinazione dei contenuti dell'iniziativa né per quanto riguarda le sue modalità di erogazione. Al contrario, i progetti di innovazione sociale prevedono, ove sia possibile, il coinvolgimento attivo dei destinatari finali del prodotto o servizio sociale, rendendo il processo di innovazione sociale un processo basato sulla collaborazione di tutti coloro che sono in qualche modo e per diversi ragioni coinvolti, al di fuori dello schema tradizionale in cui alcuni realizzano benefici a favore di altri i quali si limitano a ricevere tali benefici. La partecipazione attiva al progetto da parte dei beneficiari può avere diversi gradi di intensità e può riguardare tanto la fase di ideazione del progetto, quanto la fase di implementazione vera e propria del prodotto o servizio, quanto la fase finale di promozione e diffusione dell'iniziativa.

Sosteniamo che il coinvolgimento diretto dei beneficiari nel processo di ideazione, implementazione e promozione dei progetti di innovazione sociale contribuisce in maniera rilevante sull'impatto del progetto stesso misurato in termini di scaling deep, ossia ad una migliore penetrazione del target dell'iniziativa sociale nella comunità di riferimento che si manifesta, in particolare, attraverso una maggiore qualità del servizio o attraverso l'estensione del servizio a nuove categorie di beneficiari.

In primo luogo, il coinvolgimento dei beneficiari nella fase di ideazione e produzione del prodotto o servizio offerto aiuta a garantire una prestazione di qualità maggiore e una conseguente migliore soddisfazione dei beneficiari stessi. Infatti, coinvolgere i destinatari

finali nell'ideazione e nella creazione del progetto garantisce che vengano rispettate in pieno le esigenze che il prodotto o servizio hanno lo scopo di affrontare. Il contributo dei beneficiari in queste fasi del processo consente l'ottenimento di una serie di informazioni specifiche e mirate che aumentano di gran lunga la probabilità che l'offerta sociale risponda alle effettive esigenze per la quale nasce e aumenti la soddisfazione dei suoi utenti finali. In questo modo si sviluppa un prodotto o un servizio vicino alle effettive esigenze dei suoi destinatari e si ottiene la capacità costante di modificare o aggiornare il servizio prestato, ad esempio a seguito della richiesta di funzionalità aggiuntive, grazie ai feedback che si riescono ad ottenere da parte dei beneficiari coinvolti. La probabilità che l'iniziativa rispetti la sensibilità della comunità di riferimento e sia conforme ai loro modelli di comportamento, pertanto, è molto alta.

Inoltre, il coinvolgimento dei beneficiari sia nella fase di creazione che nella fase di produzione ma soprattutto nella fase di promozione del progetto, consente la realizzazione di due effetti positivi. Da un lato, l'iniziativa sociale viene legittimata all'interno della comunità da parte di soggetti che ne fanno direttamente parte e che sono al contempo attuatori del progetto e fruitori dell'offerta stessa. In questo modo l'iniziativa viene percepita dai membri della comunità con meno diffidenza ma maggiore fiducia e predisposizione. Questo riduce sia la percezione del rischio, sia il rischio effettivo, che l'iniziativa sociale risponda ad esigenze opportunistiche da parte di coloro che la mettono in atto piuttosto che alle esigenze effettive del territorio e della popolazione.

Inoltre, la partecipazione attiva dei beneficiari che sono vicini ad altre categorie di possibili beneficiari che sentono le stesse esigenze o problematiche di natura sociale rende più facile la diffusione del progetto attraverso il coinvolgimento di quest'ultime categorie,

e conseguentemente l'aumento del numero dei beneficiari che l'iniziativa riesce a soddisfare.

Quindi, la partecipazione attiva dei beneficiari consente la prestazione di un servizio di qualità migliore che meglio soddisfa le esigenze dei beneficiari stessi, legittima l'iniziativa all'interno della comunità di riferimento e garantisce l'aumento del numero dei soggetti che ne beneficeranno.

Inoltre, i beneficiari che vengono coinvolti attivamente nel processo di innovazione sociale godono di effetti positivi anche solo per la loro partecipazione stessa, a prescindere dai contenuti specifici dell'iniziativa per la quale collaborano. Essere parte di un'iniziativa sociale, infatti, migliora il loro inserimento all'interno della comunità e aumenta la loro consapevolezza e autostima.

Ipotesi 3: il coinvolgimento diretto dei beneficiari nei processi di ideazione, implementazione o promozione del progetto di innovazione sociale ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep*.

2.4) Brokered access

Smith e Stevens sostengono che l'area geografica può influenzare fortemente lo sviluppo del network sociale con cui un'organizzazione avrà a che fare. In primo luogo lo spazio

è il primo fattore, insieme al tempo, che influenza la possibilità per due soggetti di potersi incontrare. L'incontro è ovviamente la base necessaria per poter iniziare e successivamente costruire una relazione e non è possibile incontrarsi al di fuori dello stesso spazio, è più facile pertanto che si incontri chi vive all'interno della stessa comunità. In secondo luogo, una volta che la relazione è venuta in essere è necessario mantenerla nel tempo. Lo sviluppo e la conservazione di una relazione nel tempo incontra maggiori difficoltà nel caso i due soggetti non siano vicini nello spazio. La distanza a livello di spazio e di tempo, infatti, genera una serie di limiti che ostacolano il mantenimento di una relazione e che possiamo indicare come (Hagerstrand):

- Limiti legati alle nostre potenziali capacità di superare gli ostacoli fisici che conducono ad un trade-off tra spazio e tempo
- Limiti relativi alla necessità di mantenere una certa durevolezza in un'attività o in un posto che occupiamo
- Limiti creati dalle istituzioni che limitano l'accesso ad un'area specifica o alle persone che vi abitano

In altri termini, se due organizzazioni si trovano in prossimità della stessa area geografica avranno più probabilità di impegnarsi in una collaborazione e di farla durare nel tempo, al contrario, tra aree geografiche distanti si hanno forti difficoltà a creare e mantenere relazioni e sono richiesti ingenti sforzi per superarne le barriere.

Uno dei fattori critici per il successo di una collaborazione è lo scambio di conoscenza tra i partner, ossia il fatto che ciascun partner renda possibile all'altro l'accesso ad una conoscenza che altrimenti, al di fuori della collaborazione, non avrebbe. Tuttavia, per espandere l'iniziativa a livello territoriale e per aumentare il numero dei beneficiari complessivo anche all'interno della propria comunità di riferimento è necessario ottenere

risorse e conoscenze anche al di fuori della partnership e avere contatti con un network sempre più ampio. In particolare, nel caso in cui l'organizzazione attuatrice del progetto abbia intenzione di espandere la propria iniziativa sociale verso nuove comunità sente conseguentemente la necessità di amplificare il proprio network esistente attraverso nuove connessioni.

Sosteniamo che per entrare in contatto con un network di organizzazioni più ampio, che sia esterno alla propria comunità di riferimento ma anche al suo interno, è utile, e talvolta necessaria, un'azione di intermediazione da parte di un soggetto (partner) che è legato a tale network preventivamente. Avere una relazione con soggetti esterni alla propria comunità di riferimento, talvolta anche lontani nello spazio, e in generale aumentare il numero di connessioni di un'organizzazione non risulta affatto facile. Piuttosto è necessario l'intervento di un broker che consente all'organizzazione attuatrice del progetto di espandere il proprio network facendo da intermediario e connettendola con un network esterno più ampio.

L'intermediazione da parte del partner che connette l'organizzazione attuatrice con il proprio network ha un impatto rilevante sul successo dell'iniziativa misurato in termini di *scaling up*, ossia sull'aumento del numero dei beneficiari soprattutto attraverso l'espansione dell'iniziativa anche al di fuori della comunità di riferimento iniziale con la sua replicazione in un nuovo territorio, o nel il caso in cui essa sia stata utile come fonte di ispirazione, grazie ai meccanismi di network, per altri soggetti che, sulla base di questa spinta, hanno creato nuovi progetti sociali.

Sosteniamo che in assenza di intermediazione sarebbe difficile iniziare una collaborazione con organizzazioni appartenenti ad un network esterno ai propri riferimenti in primo luogo per una questione di primo contatto. Per ampliare il proprio

network è estremamente più semplice, nonché più rapido, poter contare sulle conoscenze relazionali del proprio partner. In altri termini, la difficoltà del ricercare e selezionare soggetti con cui connettersi, nonché la difficoltà di trovare il modo per contattarli in maniera effettiva viene agevolata dall'intermediazione del partner che individua le organizzazioni del proprio network con le quali risulta utile per l'organizzazione attuatrice connettersi e ne favorisce l'incontro. Il broker access rende possibile l'incontro tra soggetti che utilizzano linguaggi differenti e vengono da campi disciplinari differenti.

In secondo luogo, sosteniamo che, quando si ha intenzione di espandere il proprio network, soprattutto all'esterno della propria comunità di riferimento, l'intermediazione da parte del partner che si pone come broker tra l'organizzazione attuatrice e le organizzazioni esterne è fondamentale per una questione di fiducia. La presentazione dell'organizzazione attuatrice ai soggetti che compongono il nuovo network da parte di un soggetto con cui sono già in contatto rende possibile iniziare la relazione con un livello di fiducia avanzato, a differenza di quello che avverrebbe in assenza di brokered access. L'azione di brokered access garantisce una base di credibilità reciproca che altrimenti sarebbe stata difficile da raggiungere e avrebbe richiesto più tempo. La presentazione da parte del partner che si pone come intermediario consente di raggiungere la legittimazione necessaria affinché le organizzazioni che entrano in contatto possano vedersi come partner affidabili e adatti a collaborare insieme. L'introduzione preventiva da parte del broker consente di superare il rischio del processo di presentazione che in alcuni casi porta a non essere considerati dal nuovo bacino di utenza a causa di mancanza di interesse, mancanza di fiducia o perché non è ritenuto il momento appropriato.

I benefici derivanti dall'azione del partner che si come broker sono maggiori quando il partner che si pone come intermediario è un partner che gode di una dimensione

considerevole, una forza economica consistente, un alto riconoscimento di legittimità e un elevato grado di reputazione. Le organizzazioni che hanno tali caratteristiche, tipiche dei soggetti istituzionali ma che possiedono anche alcune entità private, hanno un network molto ampio e un alto grado di riconoscimento al suo interno, in questo modo facilitano particolarmente l'azione di brokered access.

Ipotesi 4: l'azione di intermediazione da parte del partner che si pone come broker connettendo l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale con il proprio network ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling up*.

3) Capitolo III: Raccolta dati

3.1) Questionario

Allo scopo di affinare i nostri concetti teorici abbiamo contato su una serie di interviste e successivamente abbiamo testato le nostre ipotesi con un questionario.

Per poter offrire una valida rappresentazione dei meccanismi relazionali e della scalabilità delle iniziative di innovazione sociale è stata costruita empiricamente un'appropriata struttura, mentre importanti campi sono stati integrati dai risultati di studi precedenti (Cameron e Quinn, 1999). Di conseguenza, ci si è concentrati sulle caratteristiche che emergono dai nostri campi di osservazione e dalle precedenti ricerche. Per sviluppare il questionario abbiamo portato avanti interviste telefoniche in profondità con un gruppo selezionato di imprenditori sociali, responsabili dello sviluppo di una propria iniziativa di innovazione sociale, che ci hanno aiutato a rivedere il questionario modificando o eliminando domande non chiare o ambigue allo scopo di avere una minore percentuale di errore.

E'stato mappato un campione di 500 progetti di innovazione sociale sviluppati dal 2011 al 2016 che fanno parte di un esistente database posseduto dal CeRIIS, Centro di Ricerca Internazionale per l'Innovazione Sociale, e conseguentemente 350 partnership di innovazione sociale costruite attorno a questi progetti. Per ogni progetto il database CeRIIS riporta il calibro dell'iniziativa e le principali partnership costruite attorno a ciascuna iniziativa.

Gli imprenditori sociali del campione iniziale di 500 progetti di innovazione sociale sono stati invitati a completare un questionario online durante un periodo di tre mesi, ossia da Luglio 2017 a Settembre 2017. Gli imprenditori sociali sono i più qualificati per rispondere alle domande perché sono coloro che hanno dato vita all'iniziativa di innovazione sociale, sono direttamente coinvolti al suo interno e sono i responsabili per le operazioni decise nelle partnership (es. Kale et al., 2000). All'interno delle alleanze gli imprenditori sociali rappresentano le loro organizzazioni, imparano meticolosamente la cultura e le operazioni dei partner e valutano la performance dell'alleanza stessa. Per sottoporre il questionario abbiamo mandato via mail una cover letter personalizzata in cui abbiamo promesso di inviare un riassunto con i risultati della ricerca. In media, per rispondere al questionario sono necessari meno di 15 minuti. Complessivamente abbiamo ottenuto i dati su 168 partnership sociali[1]. Inoltre, abbiamo comparato le partnership per cui abbiamo raccolto i dati e le altre in termini di loro caratteristiche strutturali e altre variabili chiave (Kumar et al. 1993). La comparazione ha rilevato differenze insignificanti, indicando che chi non ha risposto non rappresenta un ostacolo per questo studio.

Complessivamente 104 organizzazioni[2] sul territorio Italiano attuatrici di un progetto di innovazione sociale hanno dato risposta al questionario.

---

[1] Le rivelazioni statistiche di basano su 150 partnership a causa di dati mancanti

[2] Riportiamo di seguito i nomi dei progetti che sono stati oggetto dell' intervista: Mercato Lorenteggio, Kinodromo, Cross Library, Santeria Social Club, Acquario della Memoria, Muumlab, Park Smart srl, L' Alveare, X Food, Business Meets Art, Per Mille Molucche, Spazio Arteteco, Tessère, Le Cicogne, Polline Art, Agronauti Cosmetics, 012Factory, ASOM, Officine Creative, Gustolab, Pedro, Pedius, Eco Opportunità, Cohousing San Giorgio, Pro Art Lab, Fiori di Campo -Percorsi di Turismo Etico, Orchestra dei Popoli Vittorio, Baldoni, Jai Guru Deva, Heritage srl, Sprigioniamo sapori cooperativa sociale, Di Casa in Casa, Orti Verticali, Dental Manufacturing spa, Buona causa, Anticafé Roma, Il Teatro Cerca Casa, Abitamondo, Farm Cultural Park, Greetings from Alghero, Nella Pancia o Nella Terra, Casa del Quartiere San Salvario, Albergo Etico, Opera Education, Comunità di Sant' Egidio, Sartoria Sociale, Schermi in classe, Libero Cinema e Libera Terra, Casa Netural, E-Straordinario, FAC For Factories, Premio E. Casoli, L'Altra Napoli, Rio Terà dei Pensieri, Amici del Tedesco, Qurami, Mai più soli, Invasioni Digitali, Upcycle Milano Bike Cafè, Centro Aiuto

Il questionario a cui sono state sottoposte le organizzazioni ha lo scopo di raccogliere i dati per capire come alcuni meccanismi relazionali all'interno delle partnership sociali hanno effetto sull'impatto dell'innovazione sociale.

La prima parte del questionario riguarda i meccanismi relazionali che caratterizzano la collaborazione tra l'organizzazione attuatrice e i partner. In particolare, si intende sottolineare il livello di fiducia reciproca tra i componenti della partnership, il grado di coinvolgimento dei partner nella collaborazione, il grado di dipendenza da parte dell'organizzazione attuatrice nei confronti del suo partner, il ruolo del partner e il suo contributo nelle fasi decisionali e nella diffusione del progetto.

In primo luogo, è stato chiesto alle organizzazioni di selezionare quali tra le seguenti tipologie di innovazione caratterizzano il progetto di innovazione sociale che esse portano avanti:

- Formazione di partnership con attori che non sono mai stati coinvolti nell'ambito di intervento del progetto o che interagiscono raramente tra di loro
- Gestione dei processi decisionali condivisi con partner esterni attraverso modalità nuove rispetto all'ambito di intervento del progetto

---

Psico-Sociale, AddioPizzo Travel, I.O. C.R.E.S.C.O, Progetto h, Costruire Comunità- Liberare Energie, Recupero bene confiscato, Ortialti, HistoryCUBE, Conoscenza e Coscienza, Progetto Quid, Worth Wearing, Ramdom, Associazione caserma archeologica, Fondazione Antiusura Padre Pino Puglisi Onlus, Progetto del cammino minerario di Santa Barbara, Rigemerazione della struttura del pozzo sella della miniera di monte Poni, Charitystars, Ylda, Kiss Health, Associazione panta gruel onlus, Centro Ricerca Elettronica ed Informatica, Agropoli onlus, Società cooperativa sociale, Associazione amici di angelservice, lybra società cooperativa onlus, IsoalPepeVerde, La Kumpania, EST, Fondazione Casa dello Spirito e delle Arti, Progetto Policoro CEI, Greenrail, Terra tua, CRESM - Centro di Ricerche Economiche e Sociali per il Meridione, Crs Projects srl, Cooperativa Sociale 2000, Ireneri, Associazione PerMicroLab Onlus, Novo Millennio SCS ONLUS, Associazione Ortofficine Creative, Arteintasca, Caritas Ambrosiana, Modo comunicazione srl, cooperativa sociale it2, Officina creativa, Made in Carcere, EquoTube, Giotto consorzio sociale, Consorzio Farsi Prossimo, Formula solidale soc coop soc onlus.

- Sviluppo di nuove modalità di comunicazione tra l'organizzazione e i beneficiari del progetto e/o tra l'organizzazione e i partner del progetto stesso
- Sviluppo di prodotti e/o servizi attraverso nuove modalità di coinvolgimento dei beneficiari nelle decisioni relative alla produzione dei prodotti e servizi stessi
- Nuove modalità di utilizzo di tecnologie esistenti a supporto di processi decisionali condivisi con i partner del progetto
- Nuove modalità di utilizzo di tecnologie esistenti per gestire le relazioni con i beneficiari del progetto e/o per raggiungere nuove categorie di beneficiari
- Sviluppo di prodotti e/o servizi che incorporano tecnologie nuove rispetto all'ambito di intervento

In secondo luogo, è stato chiesto di indicare il nome, sicuramente, di un partner principale con cui l'organizzazione collabora allo scopo attuativo del progetto, e in via opzionale, la menzione di un secondo partner. Per questa ragione la struttura di tutto il questionario prevede che le domande poste abbiano una risposta obbligatoria per quanto riguarda il primo partner e opzionale per quanto riguarda il secondo.

Successivamente è stato chiesto di indicare il ruolo del partner potendo scegliere tra le seguenti opzioni:

- Contribuisce alla produzione del prodotto e/o servizio
- Promuove economicamente l'iniziativa di innovazione sociale
- Utilizza il prodotto e/o servizio
- Contribuisce alla diffusione del prodotto e/o servizio all'interno delle comunità di riferimento
- Possibilità di indicare un eventuale ruolo alternativo

Successivamente è stato chiesto di indicare il tempo da cui la collaborazione è in atto, partendo dall'opzione della durata minore all'anno, aumentando di anno in anno, fino ad un massimo di oltre quattro anni.

Successivamente è stato chiesto di indicare con quale frequenza l'organizzazione attuatrice ed i partner sono coinvolti in altri progetti all'interno dello stesso ambito di intervento, avendo la possibilità di selezionare una risposta tra mai, raramente, occasionalmente, spesso e sempre.

Segue una domanda che mira a conoscere quale livello di formalità è necessario per stabilire ruoli e responsabilità all'interno della collaborazione. Si chiede infatti di indicare la misura in cui, con opzioni di per niente, poco, abbastanza, molto, estremamente, sono utilizzati i seguenti meccanismi per definire obblighi e diritti tra l'organizzazione attuatrice e il partner:

- Accordi legali formali
- Accordi verbali informali
- Regolamenti
- Comitati e gruppi di lavoro ad hoc
- Comunicazione verbale face to face

Successivamente è stata richiesta la frequenza, con possibilità di risposta tra mai, raramente, occasionalmente, spesso, sempre, con cui si verificano le seguenti modalità di interazione tra l'organizzazione:

- Flussi di risorse unidirezionali, ad esempio risorse finanziarie, che vengono trasferite dall'organizzazione partner all' organizzazione attuatrice

- I dipendenti dell'organizzazione partner che svolgono attività di supporto e training per il personale dell'organizzazione attuatrice e viceversa
- L'organizzazione attuatrice e i partner promuovono reciprocamente le rispettive attività, ad esempio attraverso citazioni o reciproca visibilità sui rispettivi website

La domanda successiva ha lo scopo di comprendere a che livello l'organizzazione attuatrice condivide il processo decisionale all'interno della collaborazione con il partner, partendo dall'opzione il cui il processo decisionale è esclusivamente di competenza dell'organizzazione attuatrice fino all'opzione in cui il processo decisionale è pienamente condiviso. Nel dettaglio è stato chiesto di indicare una tra le seguenti opzioni:

- I partner non vengono coinvolti nei processi decisionali
- Si verifica soltanto un trasferimento unilaterale di informazioni dall'organizzazione attuatrice ai partner
- Si attua una consultazione strutturata dei partner per raccogliere idee e proposte
- Sono formati gruppi di lavoro con rappresentanti qualificati delle organizzazioni partner con i quali discutere problematiche e definire possibili soluzioni
- Vengono definite regole e modalità per giungere a processi decisionali pienamente condivisi

In seguito, è richiesto di indicare la frequenza con cui l'organizzazione attuatrice ha la necessità di sollecitare l'attenzione del partner a prestare apporto all'interno della collaborazione e ad interessarsi alla realizzazione del progetto. Le possibili risposte di frequenza sono mai, raramente, occasionalmente, spesso e sempre.

Successivamente, invece, è stato richiesto di indicare il grado di difficoltà che avrebbe l'organizzazione attuatrice del progetto nel reperire altrove le risorse e competenze

apportare dal partner all'interno della collaborazione, nel caso in cui si verificasse una riduzione dell'apporto di tali risorse e competenze da parte del partner stesso. Le risposte possibili che indicano la misura del grado di difficoltà sono per niente, poco, abbastanza, molto, estremamente.

La domanda successiva richiede di indicare la frequenza, con opzioni di mai, raramente, occasionalmente, spesso e sempre, con cui il partner mobilita il proprio network per promuovere, legittimare e favorire l'espansione dell'iniziativa sociale.

A seguire, ancora due domande in cui è richiesto di selezionare una risposta indicatrice di frequenza. La prima richiede di indicare con quale frequenza i partner hanno perseguito obiettivi e priorità differenti da quelli stabiliti in fase di avvio del progetto. La seconda mira a comprendere la capacità dei partner di reagire in caso di mutamenti del contesto di riferimento e richiede di indicare la frequenza in cui lo sviluppo delle collaborazioni tra l'organizzazione attuatrice e i suoi partner ha richiesto una trasformazione di ruoli e responsabilità in seguito al verificarsi delle seguenti condizioni:

- Problematiche interne alla partnership
- Mutamenti dei bisogni dei beneficiari del progetto
- Cambiamento delle politiche pubbliche relative all'ambito di intervento
- Nuove opportunità di collaborazione

La seconda parte del questionario riguarda le variabili relative alla misurazione dell'impatto del progetto di innovazione sociale allo scopo di misurarne il grado di penetrazione all'interno della comunità di riferimento e il suo grado di diffusione.

In primo luogo, è stato chiesto di indicare in maniera approssimativa il numero complessivo di beneficiari che raggiunge l'iniziativa sociale.

In secondo luogo, è stato chiesto di indicare, attraverso un range di percentuale, il numero di beneficiari appartenenti a specifiche categorie: beneficiari che non sarebbero stati in grado di pagare in maniera autonoma per il prodotto o servizio offerto; beneficiari che, per altri motivi, ad esempio per ragioni di disabilità o lontananza geografica avrebbero avuto difficoltà ad accedere al prodotto o servizio offerto.

Successivamente viene richiesto di selezionare un range di percentuale che indichi la misura in cui, nel caso fosse vero, è aumentato il numero complessivo dei beneficiari a partire dall'anno di avvio del progetto fino ad oggi.

Infine, viene domandato quanto l'alleanza con il partner è risultata utile al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

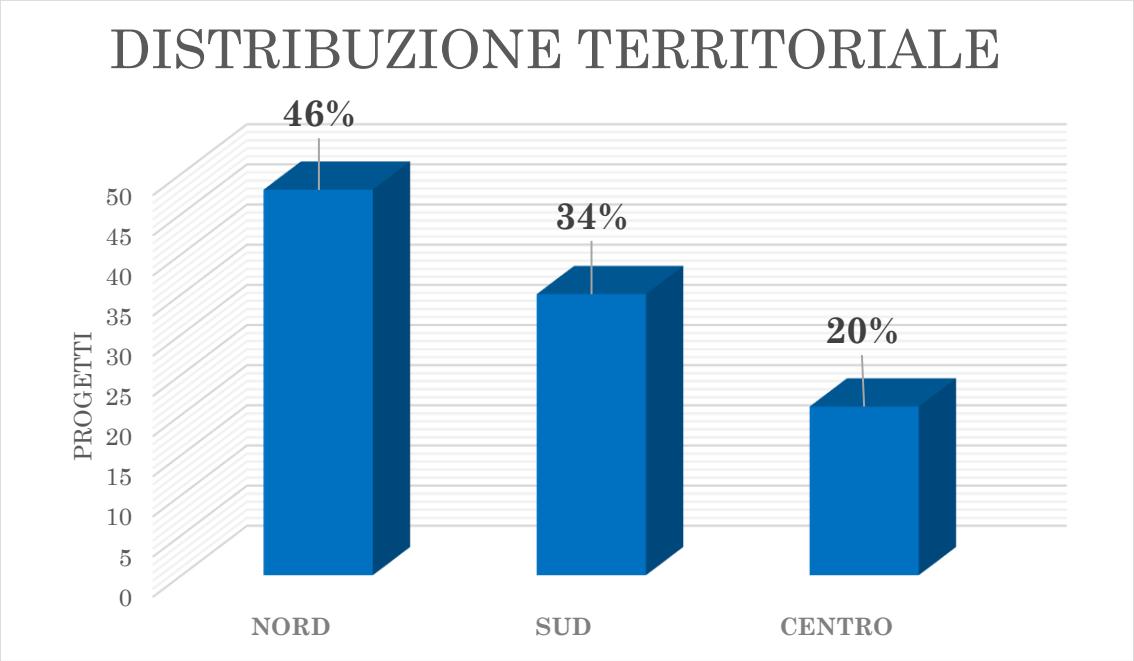
- Raggiungimento di beneficiari che non sarebbero stati in grado di pagare per il prodotto o servizio o che avrebbero avuto difficoltà ad accedervi
- Raggiungimento di beneficiari che non sarebbero stati propensi a pagare per il prodotto o servizio offerto
- Raggiungimento di nuove categorie di beneficiari
- Aumento del numero di beneficiari
- Nascita di iniziative simili all'interno dello stesso contesto territoriale
- Nascita di iniziative simili in contesti territoriali differenti

3.2) Riclassificazioni dati

I progetti oggetto dell'intervista sono stati riclassificati in base all'anno di avvio dell'iniziativa di carattere sociale, alla tipologia di partner con cui l'organizzazione

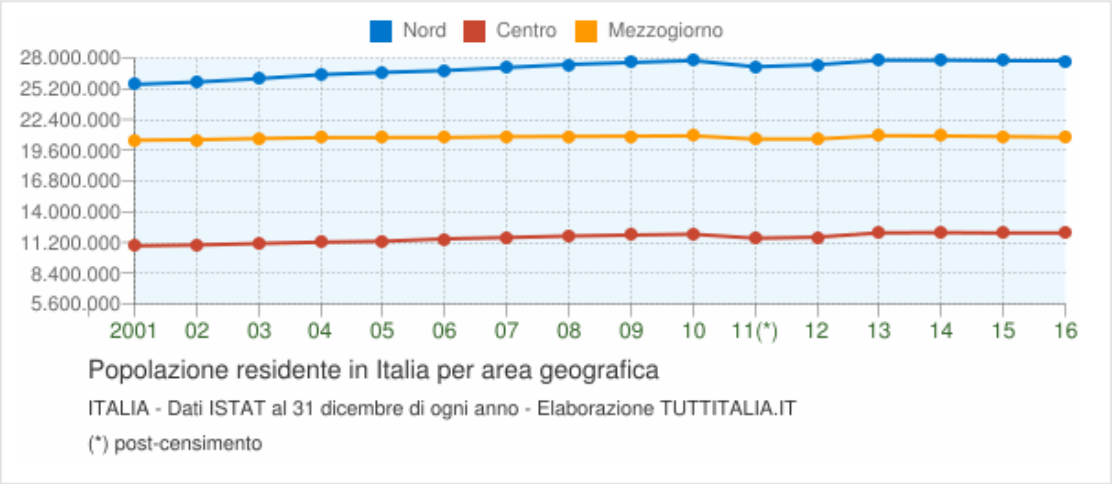
attuatrice ha iniziato una collaborazione per la realizzazione del progetto, ossia se si tratta di un partner di natura pubblica, senza scopo di lucro o di un organizzazione privata con scopo di lucro, all' area geografica (Sud, Nord, Centro) in cui il progetto è realizzato, all'ambito di attuazione dell'iniziativa di carattere sociale, al tipo di innovazione implementata all'interno del progetto.

In primo luogo, i progetti sono stati riclassificati in base alla loro distribuzione territoriale sul territorio italiano secondo una suddivisione tra Nord, Sud e Centro Italia.



Fonte: mia elaborazione (figura n.1)

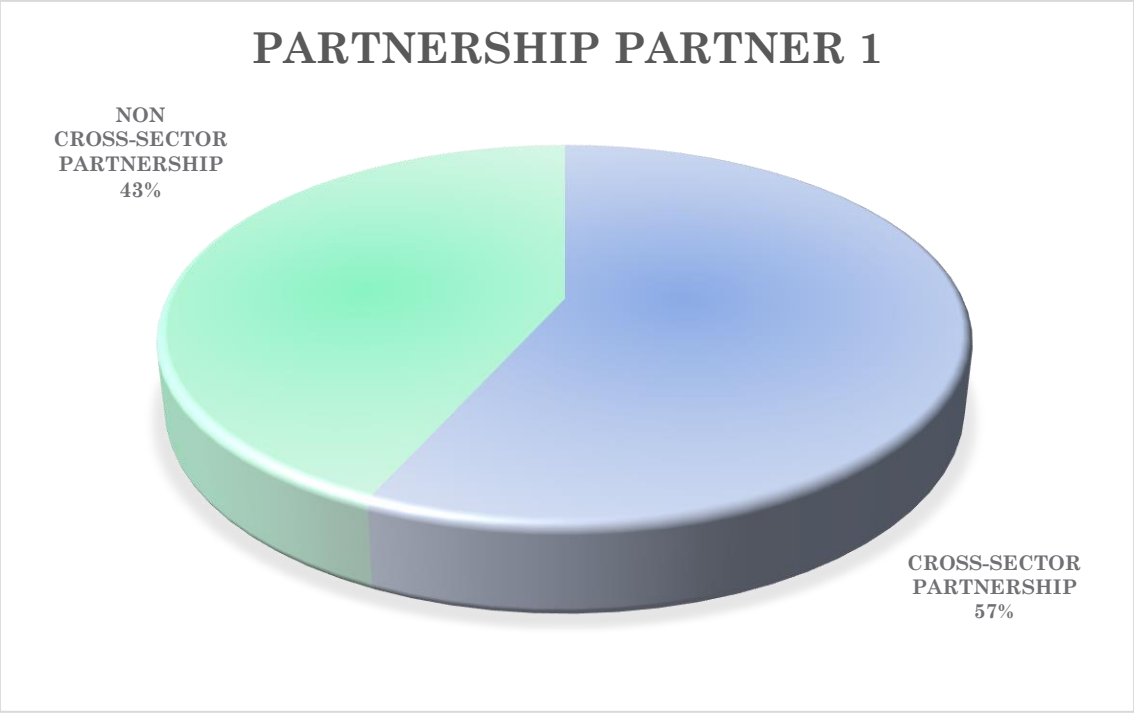
Il grafico mostra che i progetti di innovazione sociale sono distribuiti in maniera piuttosto equa se si tiene conto dell'andamento demografico della popolazione residente al Nord, al Centro e nel Mezzogiorno d'Italia dal 2001 al 2016 su dati ISTAT al 31 dicembre di ogni anno mostrato nel grafico.



Fonte: ISTAT (Tabella n. 2)

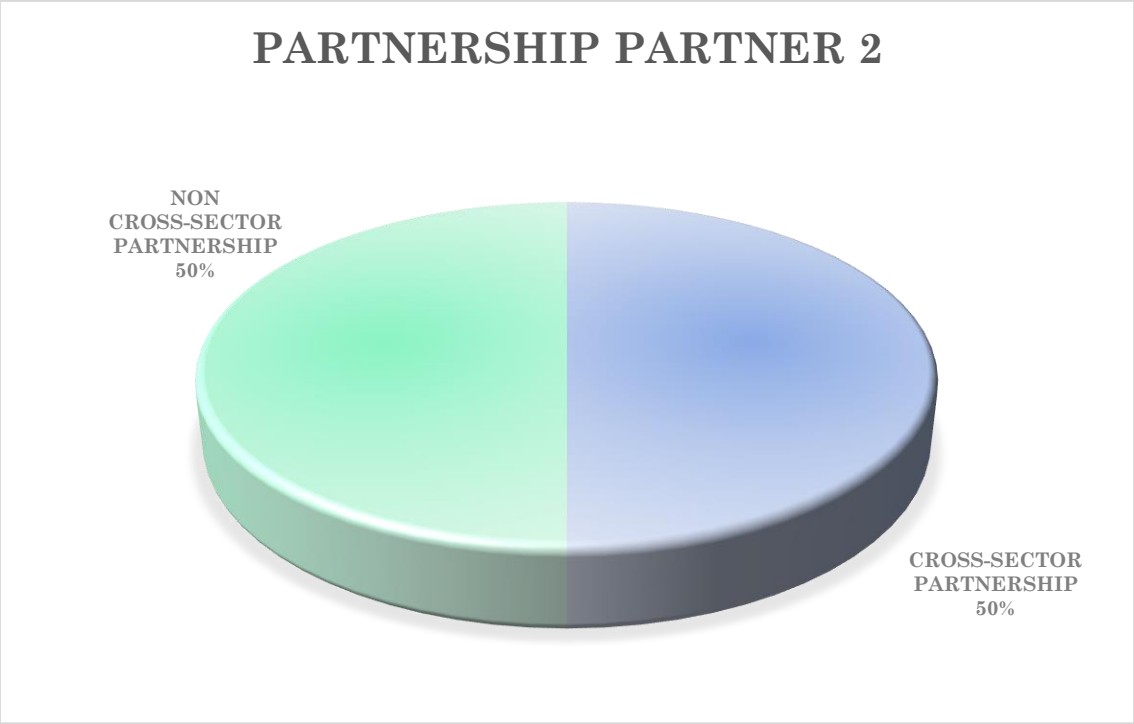
In secondo luogo, i progetti sono stati riclassificati in base alla natura dell'organizzazione attuatrice del progetto stesso. In altri termini abbiamo verificato se si tratta di un soggetto di natura privata, pubblica o di organizzazioni senza scopo di lucro. Si tratta di organizzazioni di natura privata, per la maggior parte di organizzazioni no profit caratterizzate da differenti gradi di apertura al mercato, e in parte minore di organizzazioni for profit, principalmente start up, caratterizzate da forte etica e responsabilità sociale.

Inoltre, ho suddiviso i partner delle organizzazioni attuatrici in base alla propria natura privata, pubblica o no profit per verificare se la partnership fosse una collaborazione sociale cross-sector oppure no. Tutte le 104 organizzazioni hanno menzionato un partner principale. In relazione a questi abbiamo identificato che 59 partnership sono cross-sector mentre le restanti 49 sono collaborazioni tra organizzazioni che hanno la stessa natura.



Fonte: mia elaborazione (Figura n.3)

Su 104 organizzazioni soltanto 64 hanno menzionato la collaborazione con un secondo partner principale. In questo caso la distribuzione tra partnership cross-sector e partnership tra organizzazioni della stessa natura è risultata perfettamente coincidente, come riportato dal grafico:



Fonte: mia elaborazione (Figura n.4)

In seguito, i progetti sono stati riclassificati in base al proprio ambito di attuazione, ossia in base ai settori sociali nei quali sono sviluppati. I campi dell'innovazione sociale di cui i progetti che abbiamo preso in considerazione fanno parte sono assistenza, coworking, smartworking, crowfunding, cultura, turismo sostenibile, ambiente, integrazione sociale, riqualificazione urbana, formazione.

Le iniziative nell'ambito assistenziale sono progetti che forniscono prodotti o servizi allo scopo di supportare determinate categorie di beneficiari che ne hanno la necessità o allo scopo di rimuovere completamente le relative situazioni di bisogno. Il target di beneficiari dei progetti che si occupano di prestare servizi di natura assistenziale possono essere singoli individui che si trovano in una condizione sociale, di qualsiasi genere, disagiata, quindi ad esempio portatori di handicap fisici o persone con possibilità economiche

particolarmente ridotte; ma anche nuove società che hanno un alto potenziale di crescita ma che hanno bisogno di uno sviluppo accompagnato, talvolta anche a partire dal concepimento dell'idea imprenditoriale fino all' effettiva realizzazione dell'attività.

Lo Smart working è una filosofia manageriale innovativa che ha come idea di base flessibilità ed autonomia nella scelta degli orari e degli spazi di lavoro facendo leva sulla valorizzazione del lavoro ad obiettivi e sulla responsabilità dei lavoratori. Questa nuova impostazione dell'impegno lavorativo è oggi resa possibile dalle più recenti tecnologie. Si tratta di un'impostazione che consente di sfruttare al massimo la capacità produttiva individuale eliminando lo spreco di risorse ed energie che è spesso legato ad un orario di lavoro determinato, nonché alla necessità di raggiungere una sede di lavoro fissa. Pertanto, questa impostazione caratterizzata da una migliore efficienza nella gestione di risorse ed energie porta ad un duplice vantaggio, ossia sia dal punto di vista lavorativo, consentendo una riduzione dei costi di lavoro ed un migliore raggiungimento degli obiettivi, sia dal punto di vista di una migliore condizione personale del lavoratore, in quanto il lavoro stesso rispetta le sue esigenze di vita e di cura. Inoltre, la concezione dello Smart working ha il potenziale di sviluppare modelli di organizzazione del lavoro che permettono un alto grado di integrazione delle persone con disabilità.

Con il termine Coworking, che letteralmente significa "lavorando con", si indicano spazi fisici, in cui possono lavorare insieme persone diverse, in maniera indipendente o in gruppo, anche se non appartengono alla stessa organizzazione e anche se non svolgono la stessa tipologia di lavoro. La condivisione dell'ambiente di lavoro permette di valorizzare le opportunità che nascono dal contatto personale e dalla condivisione di idee. Gli obiettivi che il coworking intende raggiungere sono diversi e riguardano abbattimento di costi, ottimizzazione delle risorse, valorizzazione di chi lavora da casa, cooperazione e

condivisione di competenze allo scopo di realizzare progetti che offrano una qualità di prodotto o servizio migliore rispetto a quella che si sarebbe potuto raggiungere lavorando in maniera individuale. Per queste ragioni gli spazi di Coworwing sono principalmente strutturati come open space, ossia spazi che non mettono frontiere alla comunicazione e alla condivisione.

Il Crowfunding consiste in una forma di finanziamento innovativa che permette la raccolta di fondi per lo sviluppo di nuove idee e progetti imprenditoriali attraverso la raccolta di importi di denaro anche molto piccoli da parte di molti finanziatori. Il finanziamento avviene attraverso l'intermediazione di una piattaforma web che permette l'incontro tra coloro che necessitano di un finanziamento e tanti piccoli potenziali finanziatori. Tale strumento può essere utilizzato in svariati campi e non da ultimo quello sociale. La raccolta fondi che avviene attraverso il crowfunding, infatti, può prevedere forme di ricompensa, quali la partecipazione del finanziatore al capitale sociale dell'impresa o l'utilizzo del prodotto o servizio stesso per il quale si sta finanziando, oppure, come nel caso dei progetti sociali si tratta di finanziamenti al solo scopo di donazione. Soprattutto in questo ultimo caso la struttura del crowfunding consente di raccogliere ingenti somme di denaro che nessun finanziatore singolo sarebbe stato in grado o disponibile a sborsare.

I progetti sociali in ambito culturale hanno lo scopo di diffondere la cultura, soprattutto nei confronti di quelle categorie di soggetti che per condizioni personali o condizioni del contesto in cui si trovano non sono in grado o non sono disposti ad interessarsi in maniere autonoma e spontanea alla cultura stessa. Le iniziative in questo ambito hanno lo scopo di diffondere la cultura per la sua importanza relativamente alla possibilità di avere ricadute positive sulla società come reciproco sviluppo, educazione, inclusione sociale.

Ai progetti che riguardano la cultura sono strettamente legati anche quelli che riguardano la formazione e l'educazione in generale. Si tratta di aspetti molto importanti in quanto se si vuole raggiungere l'obiettivo di un mondo più informato e sensibile, anche alle problematiche di natura sociale, una giusta formazione in questo senso, l'educazione e la diffusione della cultura sono la base per poter raggiungere tali scopi.

I dati riportati dall'UNWTO (Organizzazione Mondiale delle Nazioni Unite per il turismo) mostrano come il settore del turismo non abbia mai particolarmente risentito della crisi economica degli ultimi anni, rappresentando, pertanto, una delle principali attività economiche a livello globale. Tuttavia, nonostante i benefici a livello economico per questo settore, la grande mole di risorse richiesta da un elevato ritmo del turismo spesso arreca danni al pianeta a livello ambientale culturale e sociale. Per questa ragione nasce il concetto di turismo sostenibile, ossia un modo di viaggiare in modo responsabile e rispettoso dell'uomo e del pianeta. Il UNWTO definisce il turismo sostenibile come "una forma di turismo che soddisfa i bisogni dei viaggiatori e delle regioni ospitanti e, allo stesso tempo, migliora le opportunità del futuro". L' Associazione Italiana Turismo Responsabile (AITR) definisce il turismo sostenibile come "un turismo attuato secondo i principi di giustizia sociale ed economica nel pieno rispetto dell'ambiente e delle culture, che riconosce la centralità della comunità locale ospitante e il suo diritto nell'essere protagonista dello sviluppo turistico sostenibile e socialmente responsabile del proprio territorio, e che opera favorendo la positiva iterazione tra industria del turismo, comunità locali e viaggiatori". Il turismo sostenibile, pertanto, si preoccupa non soltanto dell'impatto etico del turismo sulla popolazione locale e il suo sviluppo economico e sociale, ma anche gli aspetti legati al turismo relativi all'inquinamento, al degrado ambientale e allo spreco di risorse.

Le iniziative sociali di carattere ambientale hanno l'obiettivo di affrontare gli ingenti problemi ambientali, principalmente legati all'inquinamento, che affliggono il nostro pianeta a livello globale, consapevoli che campagne di sensibilizzazione ed educazione ambientale e tante piccole azioni positive possono contribuire ad un cambiamento generale. Le principali attività che si possono svolgere in questo senso riguardano, dunque, la raccolta differenziata e il riciclo degli scarti e la diminuzione dei rifiuti, la valorizzazione delle aree naturali, il risparmio energetico e la ricerca di energie alternative, l'educazione all' uso delle risorse naturali. La tematica ambientale è una tematica che interessa in particolare anche le grandi aziende che sono considerate tra le principali responsabili dell'inquinamento a livello mondiale.

Per integrazione sociale si intende l'inclusione all'interno delle dinamiche sociali di tutti gli individui che ne fanno parte. I progetti di innovazione sociale che si occupano di integrazione sociale operano con l'obiettivo di includere nella società quelle categorie di soggetti svantaggiati che per determinate ragioni, ad esempio ragioni di carattere raziale, di povertà, disabilità o per discriminazione tendono ad essere esclusi da parte degli altri individui. Molti di questi progetti si preoccupano del reinserimento in società di quei soggetti che hanno commesso reati e dopo aver passato un periodo di reclusione hanno la necessità di reinserirsi nuovamente nella comunità.

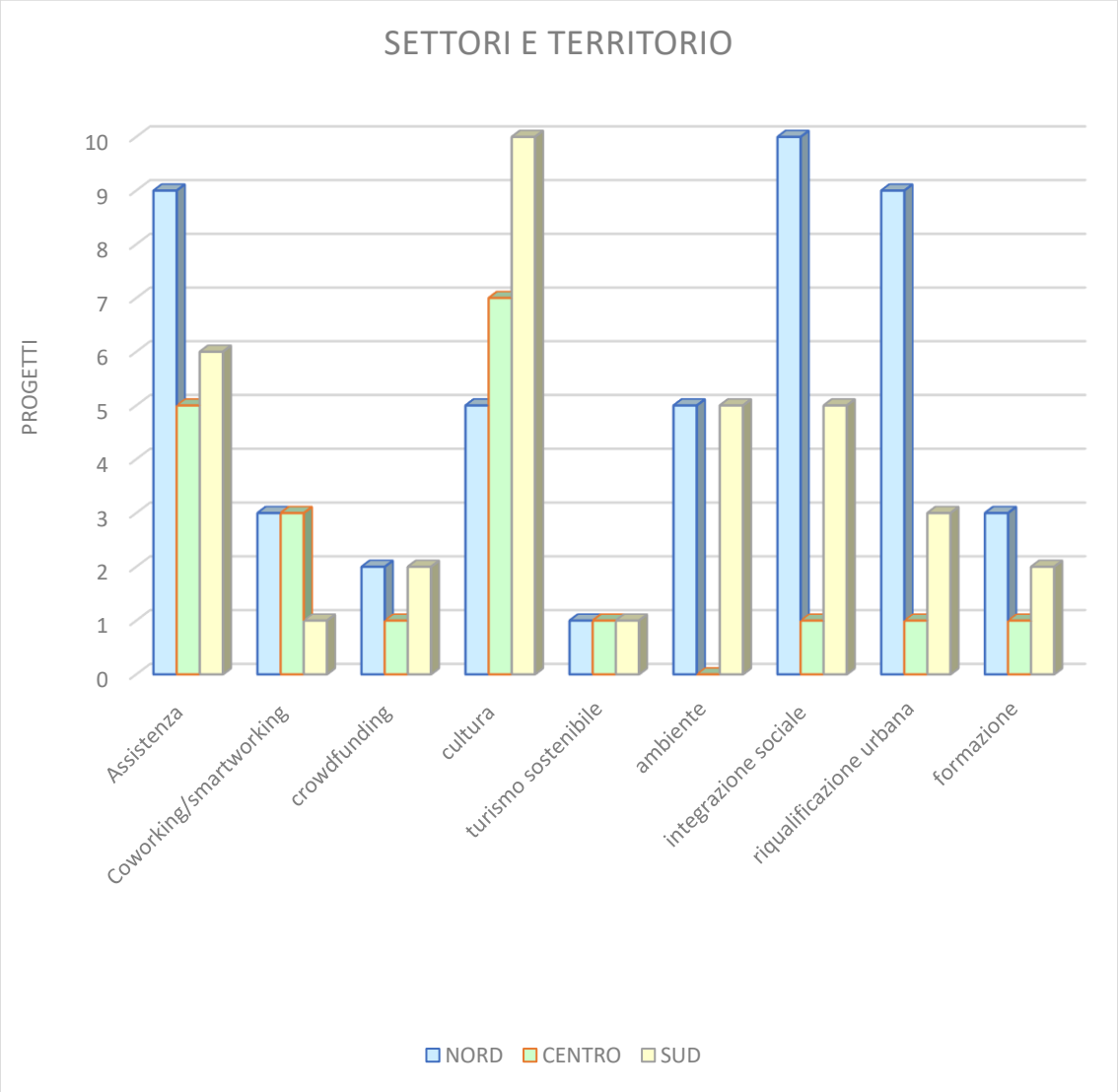
La riqualificazione urbana mira a recuperare e a riqualificare alcuni spazi cittadini o edifici preesistenti che sono abbandonati o utilizzati per scopi illeciti, soprattutto nelle periferie più degradate, meno centrali e meno frequentate. Gli obiettivi che si intendono perseguire attraverso progetti di riqualificazione urbana riguardano sia un miglioramento dell'ambiente e uno sfruttamento più efficace delle risorse sia, in particolar modo, una

qualità di vita migliore all'interno della città in quanto un ambiente pulito e stimolante migliora la qualità delle relazioni tra cittadini e le loro abitudini di vita.

Il grafico mostra le percentuali di distribuzione dei progetti che abbiamo considerato negli ambiti di innovazione sociale. In particolare, rivela la prevalenza di progetti che riguardano l'assistenza e la cultura.

Fonte: mia elaborazione (Figura n.5)

In particolare, ho messo in relazione l'ambito di attuazione del progetto di innovazione sociale e la distribuzione all'interno del territorio italiano.



Fonte: mia elaborazione (Figura n.6)

Il grafico ad istogramma ci mostra che al Sud è particolarmente sentita l'esigenza di diffusione della cultura, mentre al Nord è più alta la concentrazione di progetti che

riguardano l'integrazione sociale, la riqualificazione urbana e l'assistenza. Nel centro Italia il grafico mostra una prevalenza di progetti riguardanti la cultura e l'assistenza.

Inoltre, i progetti sono stati riclassificati in base al tipo di innovazione che essi incrementano all'interno dell'iniziativa. Sono state prese in considerazione quattro tipologie di innovazione sulla base dei dati raccolti dal questionario: innovazione organizzativa, innovazione relazionale, innovazione tecnologica, innovazione di prodotto.

Sono considerate attuatrici di innovazione organizzativa le organizzazioni che nell'attuazione del proprio progetto di innovazione sociale hanno conosciuto la formazione di partnership con attori che non sono mai stati coinvolti nell'ambito di intervento del progetto o che interagiscono raramente tra di loro.

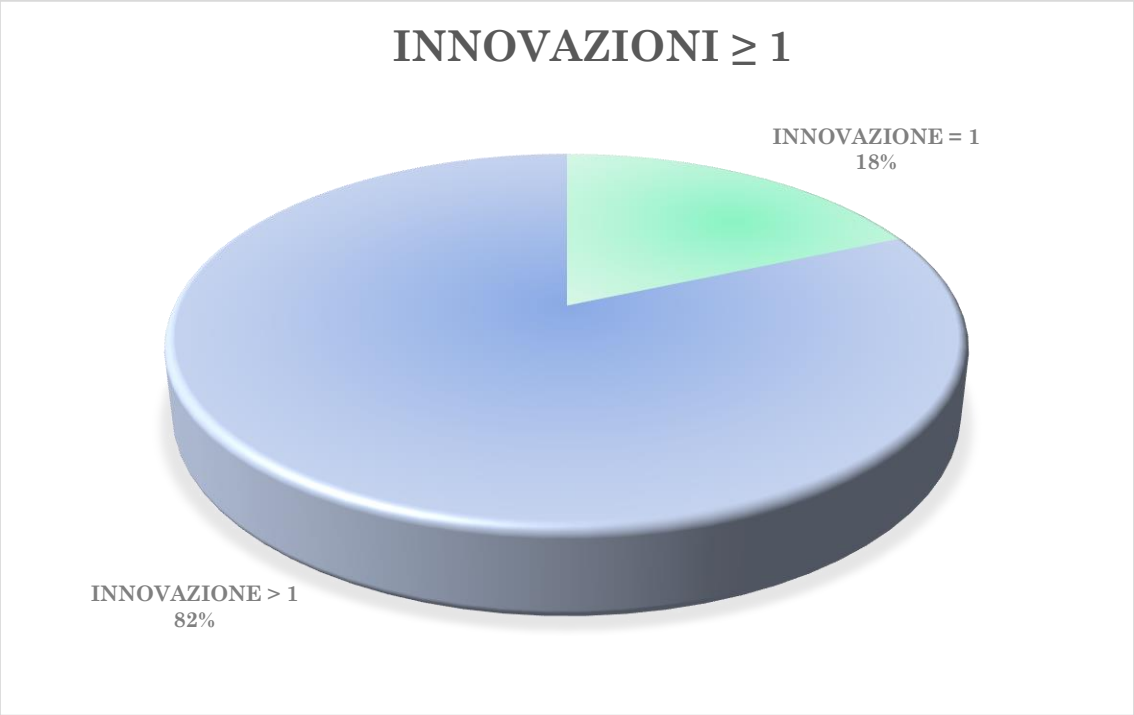
Sono considerate attuatrici di innovazione relazionale le organizzazioni che nell'attuazione del proprio progetto di innovazione sociale sviluppano nuove modalità di comunicazione tra l'organizzazione e i beneficiari del progetto e, oppure, tra l'organizzazione e i partner del progetto stesso; le organizzazioni che all'interno della partnership sociale condividono i processi decisionali con i partner attraverso modalità nuove rispetto all'ambito di intervento del progetto.

Sono considerate attuatrici di innovazione tecnologica le organizzazioni che nell'attuazione del proprio progetto di innovazione sociale effettuano nuove modalità di utilizzo di tecnologie esistenti a supporto di processi decisionali condivisi con i partner del progetto, o, nuove modalità di utilizzo di tecnologie esistenti per gestire le relazioni con i beneficiari del progetto e, oppure, per raggiungere nuove categorie di beneficiari;

sviluppano prodotti o servizi che incorporano tecnologie nuove rispetto all'ambito di intervento.

L'innovazione di prodotto riguarda le organizzazioni che nell'ambito del proprio progetto sviluppano di prodotti o servizi che incorporano tecnologie nuove rispetto all'ambito di intervento o sviluppano prodotti o servizi attraverso nuove modalità di coinvolgimento dei beneficiari nelle decisioni relative alla produzione dei prodotti e servizi stessi.

Il grafico seguente mostra innanzitutto che tutti i progetti sono portatori di innovazione in ambito sociale. In particolare, evidenzia che la grandissima parte dei progetti (82%) sviluppa più di un tipo di innovazione sociale. Solamente il 18% delle iniziative è portatrice soltanto di un tipo di innovazione.

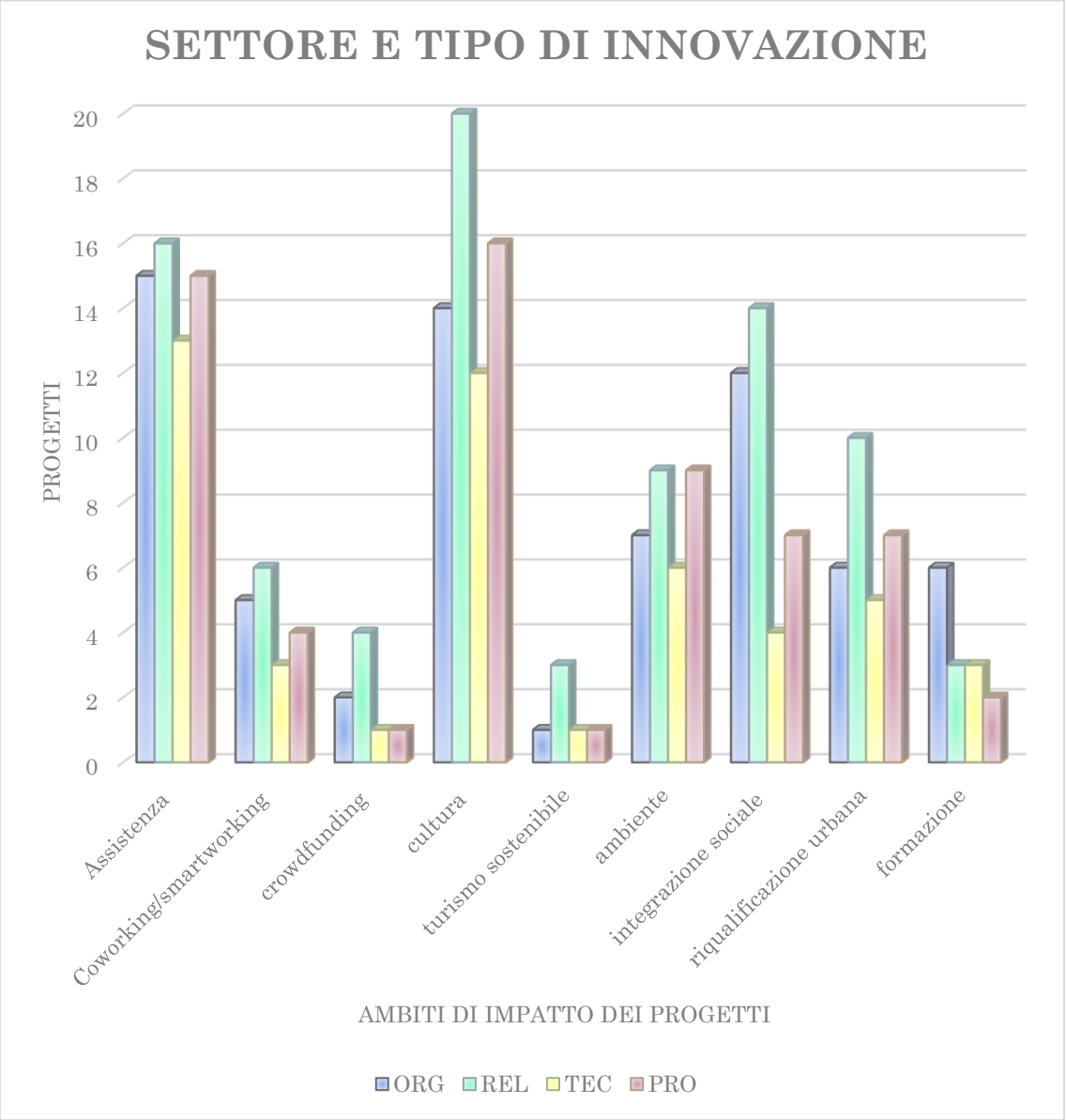


Fonte: mia elaborazione (Figura n.7)

In particolare, nel grafico seguente è rappresentata la diffusione dello sviluppo dei diversi tipi di innovazione nel dettaglio. Notiamo come l'innovazione relazionale sia la più comune all'interno dei progetti di innovazione sociale. Questo dato conferma il fatto che la presenza di relazioni innovative è uno degli elementi fondanti l'innovazione sociale stessa.

Fonte: mia elaborazione (Figura n.8)

Per scendere ancora più nel dettaglio ho realizzato un grafico ad istogramma che mette in relazione il tipo di innovazione con l'ambito di attuazione del progetto di innovazione sociale, allo scopo di verificare se l'innovazione relazionale è prevalente in tutti gli ambiti di applicazione delle iniziative sociali o soltanto in alcuni in particolare.



Fonte: mia elaborazione (Figura n.9)

Dall'istogramma emerge la conferma che l'innovazione più diffusa tra i progetti di innovazione sociale è l'innovazione relazionale, ma soprattutto notiamo che l'innovazione relazionale è la più diffusa in maniera omogenea, ossia all'interno di tutti i settori di applicazione dei progetti. Questo dato, pertanto, è l'ulteriore conferma il fatto

che la presenza di relazioni innovative è uno degli elementi fondanti l'innovazione sociale stessa.

4) Capitolo IV: Metodologia e risultati

4.1) Misure

La ricerca si serve di fattori, ossia costrutti composti da variabili costituenti che rappresentano le variabili dipendenti. Le variabili dipendenti sono il successo della partnership nello scaling dell'iniziativa sociale, ossia scaling deep e scaling up. In altri termini viene fatta una regressione lineare tra le variabili indipendenti e le variabili dipendenti. Il successo nello scaling dipende dalle variabili dipendenti che sono la mutual trust, brokered access, beneficiary engagement.

4.1.1) Variabili dipendenti

4.1.1.1) Il successo delle partnership sociali sull'impatto dell'innovazione sociale in termini di scaling deep

In accordo con Bacqu et al. (2016) e Dees et al. (2004), misuriamo il successo delle partnership sociali sull'impatto dell'innovazione sociale in termini di scaling deep attraverso cinque items che si riferiscono all'estensione con cui la partnership:

- effettua progressi significativi nell'attrarre categorie svantaggiate di beneficiari (ad esempio categorie di beneficiari che non sono in grado di pagare per accedere al prodotto o servizio sociale fornito dall'iniziativa)
- espande molto il numero di beneficiari dell'iniziativa sociale in una particolare comunità

- ha raggiunto nuove categorie di beneficiari in una data comunità

L'analisi fattoriale dei componenti principali produce un singolo fattore con un eigenvalue di 1.970, scale reliability (Cronbach's alpha) di 0.72, e factor loadings più alto di 0.5. Il punteggio del fattore serve come nostra misura dell'impatto delle partnership sociali in termini di scaling deep.

Allo scopo di confermare ulteriormente le nostre misure multi-item abbiamo fatto un doppio controllo attraverso la verifica tra come gli intervistati hanno votato ogni item e i dati relativi alle percentuali di beneficiari locali che hanno ottenuto l'accesso all'iniziativa di innovazione sociale anche se non sono in grado di pagare per il servizio; e la percentuale di aumento o decrescita del numero dei beneficiari locali del progetto di innovazione sociale dal momento del suo inizio.

4.1.1.2) Il successo delle partnership sociali sull'impatto dell'innovazione sociale in termini di scaling up

In accordo con Dees et al. (2004) e Chowdhury & Santos (2010), indichiamo il successo delle partnership sociali sull'impatto dell'innovazione sociale in termini di scaling up attraverso cinque items che si riferiscono all'estensione con cui la partnership:

- ha aumentato in modo sostanziale le aree geografiche di cui si serve per promuovere la replicazione dell'iniziativa di innovazione sociale o la formazione di programmi simili in differenti zone geografiche
- ha raggiunto nuovi beneficiari che non sarebbero in altro modo stai capaci di accedere al servizio a causa della distanza geografica

L'analisi fattoriale dei componenti principali produce un singolo fattore con un eigenvalue di 1.284, scale reliability di 0.72, e un factor loadings più ampio di 0.5. Il punteggio del fattore serve come nostra misura dell'impatto delle partnership sociali in termini di scaling up.

4.1.2) Variabili indipendenti

Il questionario ha richiesto informazioni relative ai meccanismi relazionali che caratterizzano le relazioni tra gli imprenditori sociali e i loro partner. A tale scopo facciamo riferimento ad items di scala usati dagli studi precedenti. Gli items sono misurati attraverso la scala di Likert sulla base di un punteggio che va da un minimo di 1 ad un massimo di 5. Se non specificato diversamente la scelta di 1 indica un forte disaccordo, e così via, fino alla scelta di 5 che indica un forte accordo. Abbiamo costruito le misure dei meccanismi relazionali attraverso multi-items ad eccezione beneficiary engagement all'interno dell'iniziativa sociale. Le nostre misure sono derivate usando l'analisi fattoriale dei componenti principali. Gli items di ogni meccanismo relazionale sono caricati su un singolo fattore che è caratterizzato da eigenvalues, factor loadings e scale reliability. Eigenvalues indica la quota di varianza delle variabili spiegate dal fattore e deve essere sempre superiore a 1; il factor loading rappresenta un peso che indica l'importanza di quella variabile nella definizione del fattore e deve essere maggiore a 0,5; la scale reliability è una misura di coerenza interna delle diverse variabili che costituiscono il fattore e deve essere superiore a 0.70. Gli items di ogni meccanismo relazionale sono caricati su un singolo fattore che è caratterizzato da un eigenvalues con

ranging da 1.091 a 10733, un factor loadings sopra la soglia ampiamente accettata dello 0.5 e una scale reliability sopra 0.70.

4.1.2.1) Mutual trust

Allo scopo di identificare la mutual trust sono stati costruiti due item in accordo con la letteratura di Lavie et al. (2012) e Mohr & Spekman (1994):

1. il grado di reciprocità e di sicurezza con cui ogni partner rispetterà gli obblighi reciproci
2. l'estensione dell'impegno nelle attività comuni

Questa operatività della fiducia reciproca è coerente anche con la definizione di fiducia proposta da Bryson, Crpsby e Stones (2006) che connettono il concetto di fiducia con "la sicurezza nelle competenze organizzative, un senso comune di gratitudine e interdipendenza".

4.1.2.2) Brokered access

Per *brokered access* intendiamo l'estensione con cui il partner fornisce all'imprenditore sociale un costante network di contatti anche al di fuori della comunità di riferimento di cui l'imprenditore sociale fa parte. In accordo con la letteratura di Yli-Renko et al. (2001) gli item usati per misurare il *brokered access* sono i seguenti:

1. l'estensione con cui il partner dell'imprenditore sociale mobilita il proprio network di contatti per legittimare l'iniziativa e promuovere la sua espansione e replicazione in contesti differenti
2. la continuità del supposto fornito all'iniziativa da parte del partner

4.1.2.3) Beneficiary engagement

In accordo con Prahalad & Ramaswamy (2000) e Vargo & Lusch (2004) misuriamo il grado di impegno dei beneficiari come il grado di coinvolgimento dei beneficiari locali o di altri utilizzatori finali nello sviluppo dell'iniziativa di innovazione sociale. I due items di riferimento sono i seguenti:

1. il grado di coinvolgimento dei beneficiari locali o utilizzatori finali nello sviluppo del progetto di carattere sociale
2. la percentuale di beneficiari svantaggiati che prendono parte attivamente all'iniziativa

4.1.3) Variabili moderatrici

Le variabili moderatrici sono variabili che possono moderare le variabili indipendenti, ossia possono rafforzare o diminuire l'effetto che le variabili indipendenti hanno sulle variabili dipendenti.

4.1.3.1) Role ricalibration

Sulla base di Le Ber & Branzei (2010) misuriamo la *role ricalibration* come la flessibilità dei partner a modificare ruoli e responsabilità di fronte a circostanze emergenti o inaspettate che possono affliggere la partnership e il contesto esterno in cui esse operano. Ciò riflette la capacità dei partner di rimanere flessibili e veloci ad adattare i propri ruoli e responsabilità allo scopo di affrontare in modo più efficiente all'interno della comunità di riferimento i bisogni sociali che il progetto mira a risolvere. In particolare, misuriamo questa variabile con quattro items che si riferiscono alla disponibilità a mutare i propri ruoli e responsabilità in risposta a:

- crisi e conflitti interni alla partnership inaspettati
- cambiamenti dei bisogni sociali o del target di beneficiari
- cambiamento nelle politiche di governo che affliggono le operazioni dei partner
- l'emergere di opportunità di stabilire relazioni collaborative con nuovi attori all'interno della comunità.

4.1.4) Variabili di controllo

Le variabili di controllo sono variabili che pur non rientrando nel modello possono comunque avere influenza sulle variabili dipendenti, pertanto sono inserite nel modello statistico per controllare che tale effetto sia inferiore rispetto a quello delle variabili indipendenti prese in considerazione.

Per controllare le differenze sistematiche tra le partnerships e le iniziative di innovazione sociale basate su caratteristiche osservabili abbiamo effettuato una serie di controlli.

In primo luogo, la durata della partnership e la durata del progetto di innovazione sociale possono influenzare l'abilità dei partner a sviluppare processi relazionali che conducono l'alleanza ad avere un impatto misurato in termini di scaling deep di successo. Pertanto, abbiamo considerato come variabile di controllo la durata della partnership e dell'iniziativa di innovazione sociale, ossia il numero di anni da cui sono in atto. In secondo luogo, la visibilità dell'imprenditore sociale e dei suoi partner possono influenzare il successo delle alleanze sociali nell'impatto sociale in termini di scaling, indipendentemente dalle condizioni relazionali che li caratterizzano. Abbiamo considerato entrambe le variabili come controllo all'interno del modello. In terzo luogo, abbiamo considerato variabili di controllo altre caratteristiche dell'alleanza che

potrebbero portare la partnership al successo nell'impatto sociale in termini di scaling come: l'importanza del partner, obiettivi comuni, aspettative comuni, partecipazione al processo decisionale, contratti e meccanismi formali.

In accordo con Cannon & Perreault (1999) e Li et al. (2010) abbiamo misurato i contratti e i meccanismi formali attraverso due items:

1. l'estensione con cui l'imprenditore sociale e i partner hanno accordi formali, scritti in modo dettagliato, specifici e customizzati
2. la presenza di commissioni o procedure officiali per portare avanti le attività della partnership.

4.2) Risultati

Il modello è stato stimato attraverso una regressione lineare usando STATA. Sono stati stimati modelli separati per ognuna delle due variabili dipendenti, *scaling deep e scaling up*. Le tabelle 1 (*scaling deep*) e la tabella 2 (*scaling up*) rappresentano i risultati della regressione. La tabella 1 presenta il modello che testa l'effetto diretto e moderato della *mutual trust* e del *beneficiary engagement* sul successo delle partnership nell'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep*. La tabella 2, invece, mostra l'effetto diretto e moderato del *brokered access* sul successo delle partnership nell'impatto sociale misurato in termini di *scaling up*.

Per quanto riguarda la tabella 1, il modello 1 è un modello di base che testa l'effetto delle variabili di controllo sul successo nell'impatto delle partnership misurato in termini di *scalig deep*. Nel modello 2 sono state aggiunte le variabili indipendenti, ossia *mutual*

trust e *beneficiary engagement*, insieme alla variabile moderatrice della *role ricalibration*. Nel modello 3 viene introdotto l'interazione a doppio senso di *mutual trust * role ricalibration*. Il quarto modello è un modello completo che contiene tutte le variabili di controllo, le variabili indipendenti e i termini di interazione.

Tabella 1: l'effetto diretto e moderato della *mutual trust* e del *beneficiary engagement* sul successo delle partnership nell'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep*

	Dependent Variable: *partnership success in scaling deep social innovation*		
Mutual Trust		**0.187***	**0.180***
		(2.09)	**(2.03)**
Role Recalibration		**0.100**	**0.089**
		(1.24)	**(1.12)**
Beneficiary engagement		**0.183***	**0.190***
		(2.22)	**(2.33)**
Role Recalibration * Mutual Trust			**0.175***
			(2.10)
Project duration	0.004	0.000	0.001
	(0.47)	(0.05)	(0.15)
Alliance duration	0.007	0.002	0.002
	(0.86)	(0.18)	(0.18)
Partner's importance	0.128*	0.094	0.088
	(2.01)	(1.48)	(1.40)
Participative decision making	0.111	0.086	0.076
	(1.61)	(1.23)	(1.10)
Social entrepreneur' visibiity	-0.113	-0.155	-0.114
	(-1.20)	(-1.67)	(-1.22)
Partner visibility	0.130	0.111	0.072
	(1.44)	(1.25)	(0.81)
Cultural distance	0.140	0.114	0.080
	(1.51)	(1.23)	(0.86)
_cons	-0.532	-0.144	-0.148
	(-1.51)	(-0.38)	(-0.39)

Notes:

1. *Significance*: ***p < .001; **p < .01; *p < .05; †p < .10.
2. Standard error in parentheses.

La prima ipotesi sostiene che la *mutual trust* ha un effetto positivo sul successo delle alleanze sociali in termini nell'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep*. Il modello 2 della tabella 1 fornisce supporto a questa ipotesi. Infatti, la *mutual trust* ha un effetto positivo e statisticamente rilevante sul successo delle partnership nell'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep* (beta=0.187; $p<0.05$).

La seconda ipotesi sostiene che l'effetto positivo della *mutual trust* aumenta nelle partnership sociali caratterizzate dalla presenza di *role ricalibration*. Il terzo modello della tabella 1, infatti, mostra che la *role ricalibration* rinforza la relazione positiva tra *mutual trust* e il successo delle alleanze sociali in termini di *scaling deep*: l'effetto di interazione a doppio senso tra la *mutual trust* e *la role ricalibration* è positivo e significante (beta=0.175: $p<0.05$). Quindi questo risultato supporta l'ipotesi 2.

La terza ipotesi sostiene che il *beneficiary engagement* ha un effetto positivo sul successo delle alleanze sociali in termini di impatto misurato come *scaling deep*. Come mostra il secondo modello della tabella 1, l'effetto del *beneficiary engagement* sul successo della partnership misurato in termini di scaling deep è positivo e significante (beta=0.190; $p<0.05$). Quindi l'ipotesi 3 è supportata.

Il modello della tabella 2 è costruito per testare la quarta ipotesi che sostiene che un più altro livello di *borkered access* conduce al successo della partnership sociale in termini di scalung up.

Tabella 2: l'effetto diretto del *brokered access* sul successo delle partnership nell'impatto sociale misurato in termini di *scaling up*

	Dependent Variable: *partnership success in scaling up social innovation*		
	Model 4	Model 5	Model 6
Brokered access		**0.324****	**0.032**
		(3.03)	**(0.23)**
Formal mechanisms		**0.144**	**0.125**
		(1.53)	**(1.37)**
Brokered access* formal mechanism			**0.278****
			(3.12)
Project duration	-0.001	-0.000	0.000
	(-0.15)	(-0.00)	(0.01)
Alliance duration	0.014	0.011	0.009
	(1.61)	(1.23)	(1.08)
Partner's importance	0.071	0.063	0.104
	(1.05)	(0.96)	(1.60)
Participative decision making	0.116	0.077	0.070
	(1.59)	(1.04)	(0.98)
Social entrepreneur's visibiity	-0.037	-0.065	-0.094
	(-0.38)	(-0.69)	(-1.02)
Partner visibility	0.137	0.107	0.124
	(1.45)	(1.14)	(1.37)
Cultural distance	-0.067	-0.011	0.022
	(-0.68)	(-0.11)	(0.23)
_cons	-0.959*	-0.737	-0.626
	(-2.60)	(-1.84)	(-1.61)

Notes:

1. *Significance*: ***p < .001; **p < .01; *p < .05; †p < .10.
2. Standard error in parentheses.

Il quarto modello della tabella 2 è un modello di base in cui vengono testate le variabili di controllo.

Nel quinto modello l'effetto del *brokered access* sul successo della partnership nell'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep* è positivo e fortemente significante (beta=0.324; $p<0.01$). Pertanto, la quarta è confermata.

4.3) Interviste di approfondimento

Per confermare ulteriormente le ipotesi e per approfondire i risultati emersi dall'analisi statistica sono state svolte telefonicamente alcune interviste in profondità con un piccolo campione di imprenditori sociali tra coloro che hanno completato il questionario. Le interviste sottopongono agli imprenditori sociali domande aperte in merito alle ragioni per cui esiste una determinata relazione tra variabili.

L'ipotesi 1 sostiene che le ragioni per cui esiste l'effetto positivo della *mutual trust* sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep* riguardano, in primo luogo, il fatto che la presenza di fiducia reciproca all'interno dell'alleanza comporta una sensazione di affidabilità reciproca che spinge le parti a scambiare informazioni preziose all'interno della partnership, sulla base della convinzione che queste non andranno disperse né tantomeno usate per fini opportunistici da parte di una delle organizzazioni in questione, ma che entrambe le parti prenderanno in considerazione gli interessi l'uno dell'altro. In questo modo la fiducia aumenta l'apertura al dialogo e favorisce uno scambio di informazioni molto frequente, soprattutto favorisce il trasferimento di informazioni preziose, ossia di quel tipo di conoscenza che viene denominata tacita. In

secondo luogo, l'ipotesi 1 sostiene che le ragioni per cui esiste l'effetto positivo della *mutual trust* sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep* riguardano il fatto che nella partnership in cui si lavora con fiducia reciproca i partner instaurano un rapporto di serenità e credibilità, in una relazione in cui è minore la probabilità di nascita di tensioni e conflitti. Ciò permette di concentrarsi sulle esigenze effettive dei beneficiari piuttosto che sugli scopi opportunistici da parte degli attuatori del progetto.

A tale proposito è stata proposta agli intervistati la seguente domanda: "I nostri risultati statistici ci dicono che la presenza di fiducia reciproca costruita nel tempo attraverso interazioni frequenti e scambi di competenze e conoscenza tra l'organizzazione attuatrice e i suoi partner, o che deriva dalla similarità tra l'organizzazione attuatrice e i partner contribuisce in modo rilevante all'espansione dell'iniziativa nella o nelle comunità di riferimento (ad esempio aiutando ad offrire un servizio di migliore qualità e aumentando la soddisfazione dei beneficiari). Secondo la vostra esperienza, per quali ragioni accade ciò?"

La maggior parte degli intervistati hanno risposto che tale effetto è dovuto all'aumento di dialogo e di scambio di conoscenza tra i partner, ragione per cui c'è più disponibilità e più facilità a creare un prodotto o servizio che soddisfa meglio le esigenze dei destinatari finali. Inoltre, uno tra gli intervistati sostiene che tale effetto è dovuto alla mancanza di tensione poiché in una relazione caratterizzata da fiducia reciproca si lavora in un'atmosfera priva di ansia e di conflitti al solo scopo di raggiungere un obiettivo comune all'interno di un rapporto alla pari. L'intervistato in questione ha, infatti, sostenuto che "se la fiducia è alla base della relazione questo non crea ansie ma si lavora per un risultato comune in un rapporto alla pari e quindi naturalmente si instaura un rapporto di cordialità e in un'atmosfera serena"

Le interviste in profondità pertanto confermano le teorie sostenute all'interno dell'ipotesi 1.

L'ipotesi 2 sostiene che la ragione per cui la presenza di *role ricalibration* all'interno delle partnership caratterizzate da *mutual trust* rafforza l'effetto positivo della fiducia sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep* risiede nel fatto che la capacità di ricalibrare ruoli e responsabilità, di fronte ai mutamenti del contesto, amplifica e rafforza la presenza della fiducia stessa.

A riguardo è stata proposta agli intervistati la seguente domanda: "L' effetto positivo della fiducia reciproca tra l'organizzazione attuatrice e il partner è ancora più importante quando mutano le condizioni del contesto di riferimento (ad esempio cambiano le esigenze dei beneficiari, le politiche riguardanti il territorio di riferimento o si verificano contrazioni nelle fonti di finanziamento) ed è richiesta una maggiore flessibilità nelle relazioni per fare fronte a tali mutate dinamiche. Secondo la vostra esperienza, per quali ragioni accade ciò?"

La maggior parte degli intervistati ha risposto confermando le teorie sostenute all'interno dell'ipotesi 2. Hanno, infatti, sostenuto che il cambiamento può essere considerato un evento avverso dal momento che non sempre ha dei risvolti positivi, soprattutto nel caso in cui viene affrontato con diffidenza. Tuttavia, la fiducia reciproca aiuta a guardare il cambiamento come un'opportunità e ad affrontarlo in chiave positiva in modo che si abbiano risvolti positivi e conseguentemente il rafforzamento della fiducia reciproca. In particolare, uno degli intervistati ha dichiarato che "se c'è fiducia c'è maggiore volontà ad affrontare cambiamenti e situazioni diverse; la situazione esterna che può essere vista come un fatto avverso quando c'è fiducia viene vista come un'opportunità e quindi il cambiamento viene visto in modo diverso".

L’ipotesi 3 sostiene che le ragioni per cui esiste l’effetto positivo del *beneficiary engagment* sull’impatto sociale misurato in termini di *scaling deep* si basano, in primo luogo, sul fatto che coinvolgere attivamente i beneficiari nel processo di realizzazione del prodotto o servizio sociale garantisce che vengano rispettate in pieno le esigenze che il prodotto o servizio hanno lo scopo di affrontare in modo da aumentare, conseguentemente, la soddisfazione degli utenti finali. Inoltre, l’ipotesi sostiene che l’effetto positivo esiste grazie all’effetto di diffusione del progetto, attraverso il coinvolgimento di nuove categorie e l’aumento del numero di beneficiari complessivo, che deriva dal coinvolgimento attivo dei beneficiari stessi.

Gli intervistati hanno risposto alla seguente domanda: “I nostri dati statistici ci dicono che il coinvolgimento diretto dei beneficiari nei processi di coproduzione all' interno dell' iniziativa sociale non solo come co-designer del progetto ma anche come implementatori e promotori del progetto stesso aiuta il progetto a penetrare in maniera più efficace all' interno della comunità di riferimento, ad esempio attraverso l'incremento nel numero complessivo di beneficiari che partecipano all'iniziativa e il coinvolgimento di nuovi target. Secondo la vostra esperienza, per quali ragioni accade ciò?”

Tutti gli intervistati hanno confermato le teorie sostenute nell’ipotesi 3. Infatti, tutti gli intervistati hanno dichiarato che coinvolgere i beneficiari, ossia gli utenti finali, nei processi di ideazione e produzione del prodotto o servizio oggetto dell’iniziativa sociale è fondamentale, da un lato, per creare un prodotto o servizio di qualità migliore che sia perfettamente funzionale alle esigenze dei destinatari e, dall’altro aiuta, per aumentare il raggio di diffusione del progetto coinvolgendo un maggior numero di beneficiari. In particolare, uno degli intervistati afferma che “il beneficiario è l’utente finale, colui che ha effettivamente il beneficio del servizio e sarebbe assurdo escludere l’utilizzatore finale

dalla catena del valore. Nel nostro caso il beneficiario è stato inserito fin dalle prime fasi di sviluppo del business a partire dallo sviluppo del concept del servizio. Il loro coinvolgimento è stato molto utile nella fase iniziale per la realizzazione del prodotto grazie ai loro feedback su funzionalità aggiuntive o sulle problematiche in modo da aiutarci a capire meglio le loro necessità. Successivamente sono stati i primi a fare promozione del servizio attraverso il passaparola coinvolgendo amici e parenti".

L'ipotesi 4 sostiene che la presenza all'interno della partnership di *brokered access* da parte del partner verso il proprio network nei confronti dell'organizzazione attuatrice del progetto, ha un effetto positivo sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling up* per le seguenti ragioni: favorisce il primo contatto, garantisce un livello di fiducia iniziale, fornisce la legittimazione necessaria.

A tale proposito è stata proposta agli intervistati la seguente domanda: "I nostri dati statistici ci dicono che quando i partner agiscono come broker (connettendo l'organizzazione attuatrice con altre organizzazioni e attori esterni al network dell'organizzazione) per legittimare e promuovere il progetto di innovazione sociale, l'espansione dell'iniziativa all'interno della comunità di riferimento e in nuove comunità avviene più facilmente. Secondo la vostra esperienza, per quali ragioni accade ciò?"

Tutti gli intervistati hanno dichiarato che, allo scopo di amplificare il proprio network all'interno ma soprattutto all'esterno della propria comunità di riferimento, è fondamentale l'intermediazione da parte del partner sia per conoscere contatti che altrimenti non si avrebbe avuto modo di conoscere, sia per stabilire una relazione che fin da subito gode del vantaggio di un livello minimo di base di fiducia reciproca e di credibilità che senza la referenza da parte del partner sarebbe stato difficile senonché impossibile da raggiungere, sia per ottenere il livello di legittimazione necessario. A tale

proposito uno degli intervistati sottolinea l'importanza dell'intermediazione del network in primo luogo per "l'apertura di nuove opportunità grazie al loro network che ci ha permesso di raggiungere tanti contatti che da soli non saremmo riusciti a raggiungere" e inoltre "per il tema della fiducia perché un'azienda che ha già una relazione con il partner è più portata a realizzare e a fidarsi di progetti proposti dal partner".

Pertanto, le teorie sostenute alla base dell'ipotesi 4 sono state confermate.

La tabella 3 mostra in modo schematico e riassuntivo le principali risposte ottenute dagli intervistati in rapporto alle relazioni emerse dai risultati statistici.

Tabella 3: interviste di approfondimento

RELAZIONI	**RISPOSTE INTERVISTATI**
RELAZIONE 1: effetto positivo della *mutual trust* sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep*	• Maggiore comunicazione tra il partner e l'organizzazione attuatrice • Atmosfera di lavoro serena e priva di conflitti
RELAZIONE 2: la presenza di *role ricalibration* all'interno delle partnership caratterizzate da *mutual trust* rafforza l'effetto positivo della fiducia sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep*	• rafforzamento della fiducia reciproca
RELAZIONE 3: effetto positivo del *beneficiary engagment* sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep*	• prodotto e/o servizio incontra le esigenze dei beneficiari • i beneficiari danno moto ad un processo di diffusione del prodotto e/o servizio
RELAZIONE 4: effetto positivo del *brokered access* sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep*	• favorisce il primo incontro • garantisce un livello base di fiducia • fornisce la legittimazione necessaria

CONCLUSIONI

L'obiettivo della presente ricerca è stato quello di studiare come alcuni meccanismi relazionali interni alle partnership sociali influenzano il successo dell'innovazione sociale in termini di impatto.

La rilevanza della presente trattazione risiede nel fatto di colmare un'importante lacuna in materia di innovazione sociale, data l'assenza di studi precedenti che si occupano di approfondire le conseguenze che hanno le partnership in campo sociale in termini di impatto dell'innovazione sociale.

Inoltre, mentre per quanto riguarda i meccanismi di *mutual trust* e *role ricalibration*, la letteratura che precedentemente si è occupata di definire i meccanismi di successo interni alle partnership sociali, ne ha sottolineato l'importanza, la presente ricerca mette in evidenza due ulteriori elementi a cui fino ad ora non era stata prestata particolare attenzione, ossia il *brokered access* e il *beneficiary engagment*.

In particolare, è stato ipotizzato che alcuni tra i meccanismi relazionali interni alle partnership sociali, nello specifico, la *mutual trust*, anche in relazione con la *role ricalibration*, il *brokered access* e il *beneficiary engagment*, avessero un effetto positivo e rilevante sull'impatto dell'innovazione sociale misurato in termini di scalabilità. Sono state considerate quali misure di impatto sociale in termini di scalabilità lo *scaling deep*, che si manifesta in una migliore penetrazione dell'iniziativa sociale all'interno di una determinata comunità di riferimento, e lo *scaling up*, che si manifesta attraverso la diffusione del progetto sociale in nuove aree geografiche.

È stato selezionato un campione di progetti di innovazione sociale a cui è stato sottoposto un questionario che ha reso possibile la raccolta dei dati necessari per testare, attraverso un'analisi statistica, le ipotesi sostenute.

I risultati dell'analisi statistica, avente ad oggetto i dati raccolti su 150 partnership sociali, confermano le ipotesi sostenute nella presente trattazione. Pertanto, dalla presente ricerca emerge che:

- la presenza di fiducia reciproca tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep*.
- l'effetto positivo della presenza di fiducia reciproca tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep* è ancora più forte quando, in presenza di mutamenti del contesto di riferimento, i partner sono attenti e flessibili ad adattarsi alle nuove condizioni ricalibrando ruoli e responsabilità all'interno della collaborazione stessa.
- il coinvolgimento diretto dei beneficiari nei processi di ideazione, implementazione o promozione del progetto di innovazione sociale ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep*.
- l'azione di intermediazione da parte del partner che si pone come broker connettendo l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale con il proprio network ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling up*.

I risultati dell'analisi statistica sono stati confermati ulteriormente e approfonditi attraverso interviste in profondità ad un piccolo campione di imprenditori sociali tra quelli che hanno risposto al questionario.

Per la futura ricerca rimane uno spunto interessante quello di continuare a verificare l'effetto dei meccanismi interni alle partnership sociali sull'impatto dell'innovazione sociale. Innanzitutto, un tema molto importante su cui si auspicano aspetti evolutivi è quello relativo ai mezzi per poter misurare l'impatto sociale di una determinata iniziativa. La direzione di una futura ricerca potrebbe essere, infatti, quella di verificare se gli stessi meccanismi relazionali che hanno un effetto positivo sull'impatto misurato in termini di scalabilità mantengano la stessa relazione positiva qualora l'impatto venga misurato attraverso una diversa variabile. Ancora, una direzione interessante per una futura ricerca potrebbe essere quella di concentrarsi sui meccanismi interni alle partnership che, al contrario, hanno un forte effetto negativo sul successo della partnership e sull'impatto dell'innovazione sociale.

I risultati della presente ricerca e di futuri studi nella medesima direzione potranno essere utili per i presenti e futuri imprenditori sociali per garantire lo sviluppo di successo misurato, in termini di impatto dell'innovazione sociale, delle partnership tra le organizzazioni attuatrici di progetti di innovazione sociale e i propri partner.

BIBLIOGRAFIA

Agranoff Robert, McGuire Micheal, 1998, *"Multinetwork Management: Collaboration and the Hollow State in Local Economic Development",* Journal of Public Administration Research and Theory 8 (1): 67 – 91

Alex Nicholls, Alex Murdock, 2011, *"Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets"*, Palgrave Macmillan

Arino Africa, Jose De La Torre, 1998, *"Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures",* Organization Science 9 (3): 306 – 25

Barringer, B., & Harrison, J., 2000, *"Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships"*, Journal of Management, vol.26 n.3

Bendell, J., 2000*, "Working with stakeholder pressure for sustainable development"*, J. Bendell (Ed.), Terms for endearment: 14-30. Sheffield, UK: Greenleaf.

Berger, I., Cunningham, P., & Drumwright, M., 2004, *"Social alliances: Company/nonprofit collaboration"*, California Management Review, 47(1): 58-90

Bolland John M., Jan Wilson, 1994, *"Three Faces of Integrative Coordination: A Model of Interorganizational Relations in Community-Based Health and Human Services"*, Health Services Research 29 (3): 341 – 66

Brett R. Smith, Christopher E. Stevens, 2010, *"Different types of social entrepreneurship: the role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value"*

Bryson John M., 2004, "*Strategic Planning and Action Planning for Nonprofit Organizations. In The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management",* R. Herman et al., 154 – 83, San Francisco: Jossey-Bass

Cameron K., Quinn R., 1999, *"Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework"*, Addison-Wesley

Cameron, D. 2010, "*Big Society Speech*" Transcript of a Speech by the Prime Minister on the Big Society, 19 Luglio, Oxford

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

Cartwright S, Cooper CL. 1993, *"The role of culture compatibility in successful organizational marriage"* Academy of Management Executive 7: 57–70.

Chen Bin, Elizabeth A. Graddy, 2005, *"InterOrganizational Collaborations For Public Service Delivery: A Framework of Preconditions, Processes, and Perceived Outcomes",* ARNOVA Conference, November 17 – 19, Washington

Clayton M. Christensen, 2006, *"Disruptive innoation for social change",* Harvard Business Review, 82, n. 12

Contractor, F. J., & Lorange, P.,1988, *"Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures",* In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), Cooperative strategies in international business: 3-30. Lexington, MA: Lexington Books

Covey, J., & Brown, L. D., 2001, *"Critical cooperation: An alternative form of civil society-business engagement",* IDR Reports, 17

Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R., e Sadtler, T. 2006, *"Disruptive Innovation for Social Change",* Harvard Business Review.

Crosby, Barbara C.,John M. Bryson, 2005, *"Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World", San Francisco: Jossey-Bass*

Das TK, Teng B-S. 1997, *"Sustaining strategic alliances: options and guidelines",* Journal of General Management 22(4): 49–64

Dees JG, Anderson BB, Wei-Skillern J, 2004, *"Scaling social impact"*, Stanford Social Innovation Review

Dieter Rehfeld, Judith Terstriep, Jessica Welchhoff, Sharam Alijani, 2015, *"Comparative report on social innovation framework",* Simpact, Social innovation economic foundation empowering people

Doh, J. P., Teegen H., 2002, *"Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: Theory and implications"*, International Business Review, 11: 665-684.

Dovev Lavie, Pamela R. Haunschild, Poonam Khanna, 2012, *"Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance"*, Strategic management journal, vol. 33

Dyer JH, Nobeoka K. 2000, *"Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case",* Strategic Management Journal, March Special Issue 21: 345–367

European Commission, 2015, *"Report on Arts and Culture: Field Description (Hypothesis Testing)"*, Deliverable 4.1. of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme

Fabig, H., & Boele, R., 1999, *"The changing nature of NGO activity in a globalizing world: Pushing the corporate responsibility agenda"*, IDS Bulletin, 30: 58-67.

Farrington, J., Bebbington A., 1993, *"Reluctant partners? Non-governmental organizations, the state and sustainable agricultural development",* London: Routledge.

Feldman MS. 2000, *"Organizational routines as a source of continuous change"*, Organization Science 11: 611–629.

Feldman, Pentland, 2003, *"Reconceptualizing organizational routine sas a source of flexibility and change",* Administrative science quarterly

Ferrington J., Bebbington A., 1993, *"Reluctant partners, non-governmental organization, the state and sustainable agricultural development",* Routledge

Goldsmith Stephen, William D. Eggers, 2004, *"Governing by Network: T e New Shape of the Public Sector"*, Washington, DC: Brookings Institution

Gomes-Casseres, B., 1996, *"The alliance revolution: The new shape of business rivalry",* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gray, B., & Wood, D. J., 1991, *"Collaborative alliances: Moving from practice to theory"*, Journal of Applied Behavioral Science, 27, 3-22

Greening, D. W., & Gray, B., 1994*, "Testing a model of organizational response to social and political issues",* Academy of Management Journal, 37(3): 467-498

Gulati R. 1998. *"Alliances and networks",* Strategic Management Journal, April Special Issue 19: 293–317.

Hardy, C., Lawrence, T. B., & Phillips, N., 2006, *"Swimming with sharks: Creating strategic change through multi-sector collaboration"*, International Journal of Strategic Change Management, 1, 96-112.

Harrigan KR. 1988, *"Strategic alliances and partner asymmetries",* In Cooperative Strategies in International Business, Contractor FJ, Lorange P

Hudson Bob, Brian Hardy, Melanie Henwood, Gerald Wistow, 1999, *"In Pursuit of Inter-Agency Collaboration in the Public Sector: What Is the Contribution of T eory and Research?",* Public Management 1(2): 235 – 60

Huxham C., and Vangen S., 2005, *"Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage"*, New York: Routledge

Huxham, C., & Vangen, S. 1996., *"Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations"*, International Journal of Public Sector Management, 9(7): 5-17

Huxham, C., & Vangen, S. 2000. *"Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world"*, Academy of Management Journal, 43(6): 1159-1175.

Iyer, E. 2003. *"Theory of alliances: Partnership and partner characteristics",* Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 11(1): 41-57

Hämäläinen, T.J. (2007), *"Social Innovation, Structural Adjustment and Economic 39 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?

Huxham C., Vangen S., 1996, *"Workin together: Key-themes in the management of relationships between public and nonprofit organizations",* International journal of public sector management

Innes , Judith E. , and David E. Booher, 1999, *"Consensus Building and Complex AdaptiveSystems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning"*, Journal of the American Planning Association 65 (4): 412 – 23

James A. Phills Jr., Kriss Deiglmeier, Dale T. Miller, 2008, *"Rediscovering social innovation"*, Stanford social innovation review

James E. Austin, 2000, *"Strategic collaboration between nonprofits and businesses", Nonprofit and voluntary sector quarterly"*, vol. 29 n. 1

John M. Bryson, Barbara C. Crosby, Melissa Middleton Stone, 2006, *"The design and implementation of cross-sector collaborations: proposition from the literature"*, Public Administration Review

John W.Selsky, Barbara Parker, 2005*, "Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice"*, Journal of management, vol. 31 n. 6

Julie Caulier-Grice, Anna Davies, Robert Patrick, Will Norman, 2012, *"Defining social innovation",* Tepsie

Julie Juan Li, Laura Poppo, Kevin Zheng Zhou, 2009, *"Relational mechanisms, formal contrats, and local knowledge acquisition by international subsidiaries"*, Strategic Management Journal

Kale P, Singh H, Perlmutter H. 2000, *"Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital"*, Strategic Management Journal, March Special Issue 21: 217–237.

Keast Robyn , Myrna P. Mandell , Kerry Brown, Geoff rey Woolcock, 2004, *"Network Structures: Working Diff erently and Changing Expectations"*, Public Administration Review 64 (3): 363 – 71

Kickert, Walter J. M., Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenjan ,1997, *"Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector"* London: Sage Publications

Kisby, B. (2010), *"The Big Society: Power to the People?"*, The Political Quarterly, 81,4, 484-491.

Klitgaard, R., & Treverton, G. F. 2003, *"March. Assessing partnerships: New forms of collaboration."* Washington, DC: IBM Endowment for the Business of Government: New Ways to Manage Series.

Larson, A., 1992, *"Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships"*, Administrative Science Quarterly, 37, 76-104

Linder, S. H., & Rosenau, P.V. 2000, *"Mapping the terrain of the public-private policy partnership"*, P. V. Rosenau (Ed.), Public-private policy partnerships: 1-18. Cambridge, MA: MIT Press.

Logsdon , Jeanne M., 1991, *"Interests and Interdependence in the Formation of Socialm Problem-Solving Collaborations"*, Journal of Applied Behavioral Science, 27 n.1

London, T., Rondinelli, D. A., & O'Neill, H. 2005, "*Strange bedfellows: Alliances between corporations and nonprofits"*, O. Shenkar & J. Reuer (Eds.),Handbook of strategic alliances: 353-366. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mandell Myrna P., 2001, *"Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management"*, Westport, CT: Quorum Books

Marlene J. Le Ber, Oana Branzei, 2010, *"(Re)Forming strategic cross-sector partnerships"*, Business & Society, vol. 49 n. 1

Mattessich Paul W., Marta Murray-Close, Barbara R. Monsey, 2001, "Collaboration — What Makes It Work"St. Paul, MN : Amherst H. Wilder Foundation .

Matteo G. Caroli, 2016, *"Secondo rapporto sull'innovazione sociale"*, CeRIIS

Matteo G. Caroli, 2017, *"Terzo rapporto sull'innovazione sociale"*, CeRIIS

Mattessich , Paul W. , Marta Murray-Close , and Barbara R. Monsey, 2001, *"Collaboration: What Makes It Work"*, Amherst H. Wilder Foundation

Merrill-Sands Deborah, Bridgette Sheridan, 1996, "*Developing and Managing Collaborative Alliances: Lessons from a Review of the Literature"*, Organizational Change Briefi ng Note 3. Boston : Simmons Institute for Leadership and Change

Millar, C. C. J. M., Choi, C. J., & Chen, S. 2004, *"Global strategic partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of change and ethical issues"*, Business and Society Review, 109(4): 395-414

Milne, G. R., Iyer, E. S., & Gooding-Williams, S. 1996, *"Environmental organization alliance relationships within and across nonprofit, business, and government sectors",* Journal of Public Policy and Marketing, 15(2): 203-215

Mulgan, G. (2006), *"Innovation: Technology, Governance, Globalization"*, Vol. 1,2, 145-162, The Process of Social Innovation, Tagore LLC

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.

Phillips Wrndy, Hazel Lee, Abby Ghobadian, Nicholas O'Regan, Peter James, 2015, *"Social innovation and social entrepreneurship: a systematic review",* Wendy Phillips

Rethemeyer R. Karl, 2005, *"Conceptualizing and Measuring Collaborative Networks"*, Public Administration Review 65 (1): 117 – 21 .

Ring, Peter Smith, Andrew H. Van de Ven, 1994, *"Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships"*, Academy of Management Review 19 (1): 90 – 118

Samii, R., Van Wassenhove, L. N., & Bhattacharya S., 2002, *"An innovative public-private partnership:New approach to development"*, World Development

Selsky, J. 1991, *"Lessons in community development: An activist approach to stimulating inter-organizational collaboration*", Journal of Applied Behavioral Science, 27(1): 91-115.

Shaw, M. M., 2003, *"Successful collaborationbetween nonprofit and public sectors"*, Nonprofit Management and Leadership,

Sternberg, E, 1993, *"Preparing for the hybrid economy: The new world of public-private partnerships",* Business Horizons

Trist, E. L. 1983, *"Referent organizations and the development of interorganizational domains",* Human Relations, 36: 247-268.

Waddell, S. 2000, *"New institutions for the practice of corporate citizenship: Historical, intersectoral, and developmental perspectives",* Business and Society Review, 105(1): 107-126.

Waddock, S. 1991, *"A typology of social partnership organizations",* Administration & Society, 22(4): 480-516.

Waddock, S. A., & Post, J. E., 1991, "*Social entrepreneurs and catalytic change",* Public Administration Review, 51(5)

Waddock, S. A., 1998, *"Building successful social partnerships"*, Sloan Management Review, 29, 17-23

Warner, M., & Sullivan, R. 2004, *"Putting partnerships to work",* Sheffield, UK: Greenleaf.

Weisbrod, B. A., 1997, *"The future of the nonprofit sector: Its entwining with private enterprise and government",* Journal of Policy Analysis and Management, 16(4)

Wymer, W. W., & Samu, S.,2003, *"Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships"*, Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 11

Young, D. R. 2000, *"Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives",* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29: 149-172.

RIASSUNTO

Il concetto di innovazione sociale si riferisce a nuove soluzioni che risolvono problemi di natura sociale in modo più efficace ed efficiente rispetto alle soluzioni precedenti, e che creano valore positivo principalmente per la società nel suo complesso piuttosto che per gli individui singolarmente. I benefici dell'innovazione sociale possono essere rivolti a soggetti svantaggiati o emarginati dalla società così come alla società nel suo insieme.

La letteratura parla di innovazione sociale per la prima volta negli anni Ottanta, in particolare con riferimento al movimento di Anthony Giddens denominato Big Society. Nel corso degli anni, l'innovazione sociale ha acquistato particolare importanza nel momento in cui nel mondo hanno iniziato a presentarsi problemi di natura sociale a carattere globale.

Nel tempo la letteratura ha dato diverse definizioni al concetto di social innovation, ognuna delle quali si concentra su un aspetto piuttosto che un altro. Soprattutto, l'innovazione sociale ha acquistato particolare importanza nel momento in cui nel mondo hanno iniziato a presentarsi problemi di natura sociale a carattere globale.

Ad ogni modo sono comunemente consolidate le principali caratteristiche dell'innovazione sociale: la finalità che consiste nella migliore soddisfazione di bisogni collettivi in modo più efficiente rispetto al paradigma precedente; l'utilizzo in modo migliore rispetto al passato dei beni e delle risorse disponibili; la presenza di relazioni innovative; la necessità che l'iniziativa debba raggiungere un equilibrio economico entro un ragionevole lasso di tempo; la realizzazione di un impatto strutturale, ossia, la necessita che l'iniziativa di innovazione sociale abbia sulla realtà un impatto rilevante e di lungo

termine; la presenza della tecnologia nella fase di ideazione, implementazione o diffusione.

La trattazione pone particolare attenzione all'elemento dell'impatto strutturale perché oggetto della ricerca, di cui avremo modo di approfondire in seguito, sarà quello di misurare come alcuni meccanismi relazionali interni alle partnership sociali influenzano il successo dell'innovazione sociale in termini di impatto.

Più precisamente per impatto strutturale si intende un impatto degli effetti dell'iniziativa di innovazione sociale che sia rilevante per intensità, scalabilità e durata. Quando la dimensione dell'impatto relativamente a queste tre varianti è particolarmente ampia si può parlare addirittura di cambiamento del sistema.

La durata indica il lasso di tempo in cui si verificano gli effetti del progetto di innovazione sociale e, oltre ad essere una manifestazione dell'impatto strutturale in quanto tale, indirettamente influenza anche le altre due variabili della scalabilità e dell'intensità. L'innovazione, infatti, non potrebbe avere un elevato livello di scalabilità nè un'intensità sufficientemente elevata senza avere una durata che sia di medio-lungo termine.

L'intensità degli effetti dell'innovazione sociale riguarda il grado di miglioramento del bisogno sociale che viene affrontato.

Infine, ai fini della ricerca, l'attenzione è soffermata in particolar modo sull' elemento della scalabilità che indica il grado di diffusione dell'innovazione sociale e riguarda il numero ed il tipo di soggetti che il progetto di innovazione sociale coinvolge. In particolare, Dees, Anderson e Wei-Skillern, e ancora Dees, Taylor ed Emerson approfondiscono la variabile della scalabilità nella sua dimensione spazio-temporale. Gli

studiosi dividono la scalabilità in base a due possibili forme di espansione dell'innovazione sociale. La prima forma, *scaling up*, riguarda la diffusione del valore sociale dal punto di vista della dimensione geografica e, dunque, si manifesta attraverso la diffusione del progetto in aree geografiche nuove e diverse. La seconda forma, *scaling deep*, invece, riguarda la scalabilità intesa come migliore penetrazione del target dell'iniziativa sociale nella comunità di riferimento e si manifesta in un maggior grado di impatto nella comunità di riferimento attraverso una maggiore qualità del servizio o attraverso l'estensione del servizio a nuove categorie di beneficiari.

Inoltre, la trattazione pone particolare attenzione all'elemento relazionale che rappresenta uno dei punti chiave dell'innovazione sociale. Infatti, la costruzione e la gestione di relazioni innovative tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner, o tra l'organizzazione attuatrice e i beneficiari del progetto stesso è molto importante per garantire il successo dell'innovazione sociale in termini di impatto, in particolare per quanto riguarda la dimensione della scalabilità, favorendo la prestazione di un servizio di qualità migliore e la maggiore diffusione dell'iniziativa.

Il numero delle organizzazioni attuatrici di progetti di innovazione sociale che per implementare la propria iniziativa si avvalgono di partnership è in costante aumento. Negli ultimi decenni molti problemi di carattere sociale, quali la povertà e il cambiamento climatico, hanno raggiunto una dimensione globale e quindi la necessità di essere risolti con una certa urgenza. Di fronte alla dimensione e all' importanza di tali questioni diverse organizzazioni hanno dato vita a progetti di carattere sociali che nascono con lo scopo di affrontare tali problematiche e vedono la collaborazione di più organizzazioni poiché la complessità degli argomenti affrontati richiede l'unione di più forze. Spesso, infatti, accade che tali collaborazioni vedono la partecipazione congiunta di governi,

organizzazioni no profit ed imprese private, che hanno capito l'importanza dell'unione delle rispettive competenze trasversali. Ma frequentemente si tratta anche di partnership che vedono la collaborazione di organizzazioni della stessa natura o che caratterizzano progetti che riguardano questioni sociali che non hanno una valenza globale bensì locale.

Pertanto, viene analizzata la principale letteratura in tema di partnership sociali, in particolare, i principali studi della letteratura a riguardo che si sono concentrati sulla ricerca dei fattori che contribuiscono al successo di tali partnership e sui fattori che, invece, le ostacolano.

Lavie, Haunschild e Khanna conducono una ricerca che si fonda sull'ipotesi di base per cui la performance di un'alleanza sociale è positivamente correlata alla forza dei meccanismi relazionali dell'alleanza stessa, ma che questi ultimi vedono il proprio sviluppo limitato dalla presenza di grandi differenze organizzative tra i partner. La ricerca dimostra che è possibile superare gli elementi che ostacolano lo sviluppo dei meccanismi relazionali identificando e colmando le differenze organizzative.

Lo studio di Le Ber e Branzei si concentra sul concetto di ricalibrazione dei ruoli e sottolinea come il continuo e incessante processo di ridefinizione dei ruoli e responsabilità all'interno della partnership, di fronte a sopravvenute necessità, sia fondamentale per il successo della partnership stessa.

Ancora, lo studio di Austin identifica quattro principali drivers di successo per le partnership in ambito sociale: strategia, missione e valori condivisi; connessione personale e relazionale; generazione di valore e visione condivisa; apprendimento continuo.

Nella loro review della letteratura, inoltre, Selsky e Parker, dividono le cross-sector partnership in quattro aree che rispecchiano le quattro possibili combinazioni tra settori e ne sottolineano punti di forza e di debolezza.

Ancora a proposito del successo delle cross-sector partnership, John M. Bryson, Barbara C. Crosby e Melissa Middleton Stone, sulla base di un vasto studio della letteratura esistente, sottolineano alcuni punti focali per il successo di tali collaborazioni: la fiducia, la gestione dei conflitti, il processo di pianificazione.

La letteratura analizzata sottolinea l'importanza dei meccanismi relazionali all' interno delle partnership sociali e in particolare pone attenzione su alcuni tra questi che all'interno delle collaborazioni vengono considerati veri e propri drivers di successo per il raggiungimento dei migliori risultati da parte delle relazioni stesse.

Tuttavia, riveliamo un'importante lacuna in materia in quanto gli studiosi non si sono occupati di approfondire le conseguenze che queste partnership in campo sociale hanno in termini di impatto sull'innovazione sociale. In questa trattazione, in particolare, ci occuperemo di verificare come alcuni meccanismi relazionali possono influire sull' impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di scalabilità.

Le ipotesi alla base della ricerca si concentrano su alcuni meccanismi relazionali (*mutual trust, role ricalibration, brokered eccess, beneficiary engagment*) poiché si sostiene che essi abbiano un effetto positivo sull'impatto dell'innovazione sociale misurato in termini di scalabilità. Le ipotesi sostenute sono le seguenti:

- la presenza di fiducia reciproca tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep*.

- l'effetto positivo della presenza di fiducia reciproca tra l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale e i suoi partner sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep* è ancora più forte quando, in presenza di mutamenti del contesto di riferimento, i partner sono attenti e flessibili ad adattarsi alle nuove condizioni ricalibrando ruoli e responsabilità all'interno della collaborazione stessa.
- il coinvolgimento diretto dei beneficiari nei processi di ideazione, implementazione o promozione del progetto di innovazione sociale ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling deep*.
- l'azione di intermediazione da parte del partner che si pone come broker connettendo l'organizzazione attuatrice del progetto di innovazione sociale con il proprio network ha un effetto positivo sull'impatto dell'iniziativa sociale misurato in termini di *scaling up*.

L'ipotesi 1 sostiene che le ragioni per cui esiste l'effetto positivo della *mutual trust* sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep* riguardano, in primo luogo, il fatto che la presenza di fiducia reciproca all'interno dell'alleanza comporta una sensazione di affidabilità reciproca che spinge le parti a scambiare informazioni preziose all'interno della partnership, sulla base della convinzione che queste non andranno disperse né tantomeno usate per fini opportunistici da parte di una delle organizzazioni in questione, ma che entrambe le parti prenderanno in considerazione gli interessi l'uno dell'altro. In questo modo la fiducia aumenta l'apertura al dialogo e favorisce uno scambio di informazioni molto frequente, soprattutto favorisce il trasferimento di informazioni preziose, ossia di quel tipo di conoscenza che viene denominata tacita. In secondo luogo, l'ipotesi 1 sostiene che le ragioni per cui esiste l'effetto positivo della

mutual trust sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep* riguardano il fatto che nella partnership in cui si lavora con fiducia reciproca i partner instaurano un rapporto di serenità e credibilità, in una relazione in cui è minore la probabilità di nascita di tensioni e conflitti. Ciò permette di concentrarsi sulle esigenze effettive dei beneficiari piuttosto che sugli scopi opportunistici da parte degli attuatori del progetto.

L'ipotesi 2 sostiene che la ragione per cui la presenza di *role ricalibration* all'interno delle partnership caratterizzate da *mutual trust* rafforza l'effetto positivo della fiducia sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep* risiede nel fatto che la capacità di ricalibrare ruoli e responsabilità, di fronte ai mutamenti del contesto, amplifica e rafforza la presenza della fiducia stessa.

L'ipotesi 3 sostiene che le ragioni per cui esiste l'effetto positivo del *beneficiary engagment* sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling deep* si basano, in primo luogo, sul fatto che coinvolgere attivamente i beneficiari nel processo di realizzazione del prodotto o servizio sociale garantisce che vengano rispettate in pieno le esigenze che il prodotto o servizio hanno lo scopo di affrontare in modo da aumentare, conseguentemente, la soddisfazione degli utenti finali. Inoltre, l'ipotesi sostiene che l'effetto positivo esiste grazie all'effetto di diffusione del progetto, attraverso il coinvolgimento di nuove categorie e l'aumento del numero di beneficiari complessivo, che deriva dal coinvolgimento attivo dei beneficiari stessi.

L'ipotesi 4 sostiene che la presenza all'interno della partnership di *brokered access* da parte del partner verso il proprio network nei confronti dell'organizzazione attuatrice del progetto, ha un effetto positivo sull'impatto sociale misurato in termini di *scaling up* per le seguenti ragioni: favorisce il primo contatto, garantisce un livello di fiducia iniziale, fornisce la legittimazione necessaria.

Allo scopo di raccogliere i dati necessari a testare empiricamente le ipotesi sostenute è stato costruito un questionario con l'aiuto di interviste telefoniche in profondità con un gruppo selezionato di imprenditori sociali, responsabili dello sviluppo di una propria iniziativa di innovazione sociale, allo scopo di evitare domande poco chiare e diminuire la percentuale di errore.

E'stato mappato un campione di 500 progetti di innovazione sociale sviluppati dal 2011 al 2016 che fanno parte di un esistente database posseduto dal CeRIIS, Centro di Ricerca Internazionale per l'Innovazione Sociale, e conseguentemente 350 partnership di innovazione sociale costruite attorno a questi progetti. Gli imprenditori sociali del campione iniziale di 500 progetti di innovazione sociale sono stati invitati a completare un questionario online durante un periodo di tre mesi, ossia da Luglio 2017 a Settembre 2017. Complessivamente 104 organizzazioni sul territorio Italiano attuatrici di un progetto di innovazione sociale hanno dato risposta al questionario, per un totale di 168 partnership di cui solo 150 sono state oggetto dell'analisi statistica a causa di incompletezza dei dati.

Il questionario a cui sono state sottoposte le organizzazioni ha lo scopo di raccogliere i dati per capire come alcuni meccanismi relazionali all'interno delle partnership sociali hanno effetto sull'impatto dell'innovazione sociale.

La prima parte del questionario riguarda i meccanismi relazionali che caratterizzano la collaborazione tra l'organizzazione attuatrice e i partner. In particolare, si intende sottolineare il livello di fiducia reciproca tra i componenti della partnership, il grado di coinvolgimento dei partner nella collaborazione, il grado di dipendenza da parte dell'organizzazione attuatrice nei confronti del suo partner, il ruolo del partner e il suo contributo nelle fasi decisionali e nella diffusione del progetto.

La seconda parte del questionario riguarda le variabili relative alla misurazione dell'impatto del progetto di innovazione sociale allo scopo di misurarne il grado di penetrazione all'interno della comunità di riferimento e il suo grado di diffusione.

Inoltre, i progetti oggetto dell'intervista sono stati riclassificati in base all'anno di avvio dell'iniziativa di carattere sociale, alla tipologia di partner con cui l'organizzazione attuatrice ha iniziato una collaborazione per la realizzazione del progetto, ossia se si tratta di un partner di natura pubblica, senza scopo di lucro o di un organizzazione privata con scopo di lucro, all' area geografica (Sud, Nord, Centro) in cui il progetto è realizzato, all'ambito di attuazione dell'iniziativa di carattere sociale, al tipo di innovazione implementata all'interno del progetto.

Le ipotesi sono testate attraverso un'analisi statistica attraverso i dati che sono stati ottenuti attraverso gli *items* del questionario. In altri termini viene fatta una regressione lineare tra le variabili indipendenti e le variabili dipendenti. Le variabili dipendenti sono il successo della partnership nello *scaling* dell'iniziativa sociale, ossia *scaling deep* e *scaling up*. Il successo nello *scaling* dipende dalle variabili dipendenti che sono la *mutual trust, brokered access, beneficiary engagement*. L'analisi inoltre è caratterizzata dalla presenza della *role ricalibration* come variabile moderatrice in senso rafforzativo della *mutual trust*.

Il modello è stato stimato attraverso una regressione lineare usando STATA. Sono stati stimati modelli separati per ognuna delle due variabili dipendenti, *scaling deep e scaling up*. I risultati dell'analisi statistica confermano le ipotesi sostenute.

Per confermare ulteriormente le ipotesi e per approfondire i risultati emersi dall'analisi statistica sono state svolte telefonicamente alcune interviste in profondità con un piccolo

campione di imprenditori sociali tra coloro che hanno completato il questionario. Le interviste sottopongono agli imprenditori sociali domande aperte in merito alle ragioni per cui esiste una determinata relazione tra variabili. Anche in questo caso tutte le ipotesi e le ragioni alla base delle ipotesi sono state confermate dagli intervistati.