



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia Industriale

*Social innovation: teorie, analisi del fenomeno e casi
italiani*

RELATORE

Prof. Rinaldo Evangelista

CANDIDATO

Emanuele Niglio

Matr. 198411

ANNO ACCADEMICO 2017 - 2018

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1: Teorie e definizioni di <i>social innovation</i>	7
1.1 Concetto di innovazione.....	7
1.2 Tipologie di innovazione.....	8
1.3 Definizioni di <i>social innovation</i>	11
1.4 Processo di innovazione sociale	13
1.4.1 Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi	15
1.4.2 Proposte e idee	16
1.4.3 Prototipi ed esperimenti	17
1.4.4 Conferme.....	18
1.4.5 Organizzazione e diffusione.....	19
1.4.6 Cambiamento del sistema di riferimento	20
1.5 Attori principali dell'innovazione sociale	21
1.5.1 Innovazione individuale	21
1.5.2 Movimenti sociali per il cambiamento.....	22
1.5.3 Organizzazioni innovative	22
1.6 <i>Social innovation</i> nei diversi settori dell'economia	23
1.6.1 Settore non profit	23
1.6.2 Settore pubblico	24
1.6.3 Settore privato	25
1.6.4 Settore informale.....	25
Capitolo 2: Evoluzione storica della <i>social innovation</i> ed esperienze pratiche analizzate in letteratura	27
2.1 Origini dell'innovazione sociale	27
2.2 Sviluppi della <i>social innovation</i> nel mondo	30

2.3	Fenomeni attuali e nuovi trend.....	32
2.3.1	<i>Social innovation</i> e cambiamenti nel mercato del lavoro	33
2.3.2	<i>Social innovation</i> e welfare.....	35
2.3.3	<i>Social innovation</i> applicata alla finanza.....	37
2.3.4	<i>Social innovation</i> nei contesti urbani.....	38
2.3.5	<i>Social innovation</i> e <i>sharing economy</i>	43
Capitolo 3:	Casi di studio nel panorama italiano	45
3.1	Ricerche italiane sull'innovazione sociale	45
3.2	Evidenze empiriche	46
3.2.1	Settori economici rilevanti.....	47
3.2.2	Tipologie innovative	49
3.2.3	Tipologie di attuatori.....	50
3.2.4	Distribuzione geografica	51
3.3	Finanziamenti all'innovazione sociale	53
3.4	Casi aziendali di innovazione sociale.....	58
3.4.1	BNL Gruppo BNP Paribas e la finanza sostenibile	58
3.4.2	Wind e l'impegno per l'innovazione sociale	63
3.4.3	Altre esperienze di innovazione sociale in Italia	64
Conclusioni	67
Bibliografia	69

Introduzione

La società e l'economia hanno vissuto negli anni, soprattutto quelli più recenti, un'evoluzione continua che le ha portate a cambiare radicalmente pelle rispetto al passato. I nuovi trend globali e il mutamento delle pregresse condizioni socio-culturali ne hanno infatti modificato le caratteristiche e gli specifici meccanismi. Fenomeni quali la globalizzazione, le crisi finanziarie sistemiche, l'inquinamento e il cambiamento climatico, l'aumento e l'invecchiamento della popolazione mondiale e la scarsità di risorse naturali sono aspetti dominanti del nostro tempo, che hanno contribuito a trasformazioni profonde in numerosi settori.

In risposta a queste nuove sfide, molteplici sono stati i casi di innovazione che hanno contribuito a migliorare il tenore di vita delle persone e a bilanciare le esigenze economiche e la salvaguardia del pianeta. Questi miglioramenti possono essere definiti come innovazioni sociali (*social innovations*), ovvero quelle innovazioni che rispondono alle necessità della collettività proponendo nuove idee utili a risolvere problemi sociali condivisi da gruppi di individui¹.

L'attenzione verso il benessere delle persone è cresciuta esponenzialmente nell'ultimo ventennio da parte di tutti gli attori economici principali, e con essa l'interesse attivo nei confronti delle iniziative di *social innovation*. La loro straordinaria portata è infatti visibile dalla centralità ricoperta dal tema dell'innovazione sociale nelle politiche pubbliche degli stati occidentali, nei dibattiti e nei convegni scientifici a livello internazionale.

La consapevolezza, maturata durante il percorso di studi, del ruolo fondamentale rivestito dalle esperienze di *social innovation* a livello globale, conduce alla trattazione e all'analisi dettagliata dell'argomento nell'ambito di questo elaborato.

Il seguente lavoro di approfondimento del tema dell'innovazione sociale si compone di tre capitoli, suddivisi in linea con gli argomenti trattati nel testo.

Il primo capitolo si apre con la spiegazione del concetto generale di innovazione e delle sue possibili declinazioni pratiche. Successivamente il focus si sposta sulle definizioni più recenti di *social innovation*. Lo studio approfondito della letteratura sul tema ha permesso di riportare e analizzare le posizioni espresse dalle voci più autorevoli in materia. Il testo continua poi con la rappresentazione delle fasi rilevanti del ciclo di realizzazione di un'innovazione sociale e l'analisi dei diversi soggetti (individui, movimenti collettivi e organizzazioni private) che si impegnano concretamente nel portare avanti progetti di utilità sociale. Infatti, se in passato molte delle più importanti problematiche sono

¹ Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), “*Social innovation is about new ideas that work to address pressing unmet needs*”.

state risolte mediante l'intervento dell'operatore pubblico o di singoli filantropi, oggi sono molteplici gli attori che grazie a risorse tecnologiche e finanziarie forniscono nuove risposte ai bisogni della collettività. La prima sezione si conclude con un excursus tra i diversi settori economici (pubblico, privato, non profit, informale) e la presentazione dei principali casi di innovazione sociale che si sono verificati in ciascuno di questi ambiti.

Il secondo capitolo si concentra sull'evoluzione storica delle innovazioni sociali nel mondo. Partendo dai primi casi storici e verificabili di *social innovation*, e passando per l'ondata di esperienze manifestatesi a cavallo tra il XX e il XXI secolo, si arriva ai trend e alle più recenti tendenze di innovazione sociale (interventi sul mercato del lavoro, sul welfare pubblico e aziendale, nuovi strumenti finanziari socialmente responsabili, urbanizzazione sostenibile e *sharing economy*), che hanno contribuito ad innovare e a modificare la visione di alcune pratiche sociali ed economiche tradizionali.

Il terzo capitolo si sofferma sullo studio di alcuni dei casi di *social innovation* più significativi del panorama italiano. Sulla base dei rapporti redatti dal Social Innovation Monitor (SIM) e dal Centro di Ricerche Internazionali sull'Innovazione Sociale (CeRIIS), si riportano le evidenze e i dati di questo nuovo fenomeno e i suoi impatti sul tessuto economico e sociale italiano. Infine sono analizzate alcune delle più importanti esperienze aziendali di innovazione sociale nate e sviluppatasi in Italia. Tra queste rientrano quelle di BNL, istituto bancario del gruppo BNP Paribas, che da anni ha implementato l'offerta di prodotti finanziari mirati al finanziamento e al sostegno di bisogni sociali; di Wind (oggi Wind Tre S.p.a), azienda leader delle telecomunicazioni in Italia, che ha contribuito in maniera diretta al sostegno di progetti legati all'innovazione sociale e all'imprenditorialità innovativa; e di altre realtà socialmente innovative di più modeste dimensioni, che hanno contribuito alla realizzazione di iniziative a sostegno delle esigenze della collettività e che sono state riconosciute come eccellenze nei propri settori (MBS Consulting, Banca Popolare Etica, Progetto Quid).

Capitolo 1: Teorie e definizioni di *social innovation*

1.1 Concetto di innovazione

Uno degli studiosi che ha dato i più importanti contributi alla diffusione del concetto di innovazione è stato Joseph Schumpeter, che nella prima metà del XX secolo ha proposto alcune delle definizioni che hanno trasformato la preesistente idea di cambiamento. L'economista austriaco, nella sua opera "Teoria dello sviluppo economico" (1912), definisce un'invenzione come la realizzazione di qualcosa che ancora non esisteva a livello tecnologico e l'innovazione come la prima introduzione nel sistema economico di un nuovo prodotto, processo o forma organizzativa, che deriva da uno sviluppo economico, inteso come mutamento spontaneo e improvviso che altera l'equilibrio esistente. Egli intende dunque l'innovazione come un fenomeno dinamico ed evolutivo, ponendosi in forte contrapposizione con l'élite degli intellettuali neoclassici.

Fino a quel momento infatti, la teoria economica neoclassica aveva sostenuto l'esistenza di sistemi e modelli economici statici, contraddistinti da equilibrio e allocazione efficiente delle risorse, attribuendo invece scarsa se non nessuna importanza al ruolo svolto dall'innovazione e dall'apprendimento, e ai processi che li generano. Secondo questa prospettiva, le tecnologie distintive di un determinato ambiente in un certo periodo storico erano ritenute essenzialmente esogene e quindi accessibili a tutti: tale visione considerava la combinazione ottimale dei fattori produttivi pressoché uguale per tutte le imprese che operavano in un determinato settore. In questo quadro di omogeneità e isolamento degli operatori di mercato, il valore dato all'apprendimento era evidentemente limitato alla capacità di creare unicamente un vantaggio per le imprese in termini di riduzione dei costi di produzione e aumento dei profitti attesi.

A partire dalla rivisitazione da parte di Schumpeter dell'idea neoclassica di innovazione, si è delineato un cambio radicale di prospettiva, che ha portato il processo innovativo dall'essere considerato un fattore marginale e una variabile esogena del sistema economico, ad essere ritenuto il vero motore dello sviluppo economico, che ha origine da un processo complesso di natura sistemica. La rilevanza degli studi di Schumpeter è sottolineata dalla successiva nascita di teorie e concettualizzazioni sul fenomeno dell'innovazione che richiamano e approfondiscono le tesi dello studioso austriaco. In particolare, è possibile citare tre scuole di pensiero principali: i paleoschumpeteriani, i neoschumpeteriani e gli evolutivisti.

Il filone di studi denominato paleoschumpeteriano analizza un sistema caratterizzato da molte piccole imprese e con basse barriere all'entrata, tali per cui i nuovi imprenditori, grazie a idee, prodotti e

processi innovativi, possono sfidare le imprese insediate e distruggere le rendite associate alle innovazioni precedenti, avviando e alimentando un processo continuo di distruzione creatrice. Una seconda corrente, detta neoschumpeteriana, evidenzia la rilevanza dell'attività di ricerca e sviluppo e il ruolo chiave delle grandi imprese che, facendo leva sullo stock di conoscenze accumulate in specifiche aree tecnologiche e sulle rilevanti risorse finanziarie, sono in grado di erigere elevate barriere all'entrata. L'approccio evolutivo, invece, sottolinea come i comportamenti, le competenze e l'organizzazione delle imprese innovative differiscono tra tecnologie, settori e paesi diversi conseguentemente a modelli di apprendimento differenti.

Un altro punto di vista interessante, che si ricollega al concetto schumpeteriano di innovazione, viene offerto in tempi molto più recenti da Mulgan (2014), direttore di NESTA (National Endowment for Science Technology and the Arts), fondazione globale dedicata all'innovazione. Egli, riferendosi in particolare al settore pubblico, definisce il processo innovativo come un'attività continua che si sviluppa lungo un percorso a spirale. Secondo Mulgan è possibile tradurre l'innovazione come il risultato di sette fasi distinte: esplorazione delle opportunità e delle sfide, generazione di idee, sviluppo e analisi, sostegno all'idea, realizzazione e implementazione, produzione ed espansione, cambiamento del sistema.

Sebbene negli anni non siano mancate critiche alle opere di Schumpeter da parte di diversi economisti autorevoli, la concezione dinamica di innovazione è stata ritenuta a tutti gli effetti la più convincente, al punto da essere posta a fondamento della successiva letteratura accademica in materia.

1.2 Tipologie di innovazione

Le innovazioni sono classificate generalmente in relazione ad alcune dimensioni che le caratterizzano, quali:

- oggetto dell'innovazione
- novità dei risultati
- ambiti di applicazione dell'innovazione
- fonte dell'innovazione
- strategia innovativa

Con riferimento all'oggetto dell'innovazione si può distinguere principalmente in: innovazione di prodotto e innovazione di processo.

L'innovazione di prodotto è la realizzazione di un prodotto nuovo o notevolmente migliorato rispetto alle sue caratteristiche tecniche o ai suoi usi. Questa tipologia di innovazione può riguardare

miglioramenti di specifiche tecniche, componenti, design e facilità d'uso. Un esempio rilevante di innovazione di prodotto è il caso Tetra Pak, azienda svedese che ha introdotto sul mercato, un sistema per il confezionamento di alimenti completamente nuovo che oggi è utilizzato in 175 paesi nel mondo. L'innovazione di processo è un cambiamento che riguarda i metodi di produzione o distribuzione. Solitamente interessa le tecnologie o le tecniche utilizzate per la realizzazione di un'attività con il fine di un miglioramento nella qualità o di una riduzione dei costi. La filosofia industriale del *just in time*, adottata negli anni Cinquanta del XX secolo dalla casa automobilistica giapponese Toyota, è un caso importante di innovazione di processo. Questa nuova logica di produzione, si basa sull'idea di produrre solo i prodotti che già sono stati venduti o che si prevede di vendere in tempi brevi (logica *pull*), contrariamente al vecchio metodo della produzione per il magazzino (logica *push*). Se applicato adeguatamente, il *just in time* permette di ottimizzare la gestione delle scorte e minimizzare i costi. Il grado di novità dei risultati è una variabile che consente di classificare le innovazioni in incrementali e radicali.

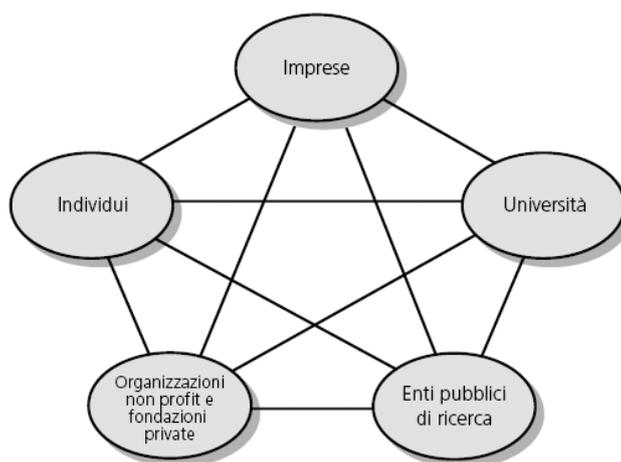
Un'innovazione incrementale rappresenta il miglioramento e la modifica di prodotti o processi già esistenti. La maggior parte delle innovazioni appartiene a questa categoria. Le versioni aggiornate degli smartphone Samsung lanciate periodicamente sul mercato sono un esempio di innovazione incrementale.

L'innovazione radicale invece presenta una rottura con i prodotti e i processi preesistenti. E' caratterizzata da forte originalità e grazie ad essa vengono sviluppate tecnologie completamente nuove. La scoperta del nylon, avvenuta nel 1935 grazie al lavoro di Wallace H. Carothers, e il suo conseguente utilizzo per la produzione di capi d'abbigliamento hanno rappresentato a tutti gli effetti un'innovazione radicale.

Le innovazioni possono essere distinte anche in riferimento agli ambiti di applicazione e ai fattori sociali o tecnologici da esse coinvolti. In questo senso può essere effettuata una classificazione bipartita tra innovazioni di tipo relazionale, che trovano applicazione nei rapporti interni alle organizzazioni oppure nel modo di relazionarsi verso l'esterno con stakeholder e altri soggetti al fine di costruire nuove forme di collaborazione e scambio di conoscenza, e innovazioni di tipo tecnologico, impegnate nella risoluzione di uno specifico bisogno mediante la creazione o il miglioramento di prodotti e servizi.

Le innovazioni possono inoltre scaturire da molte fonti diverse e dipendono dalle relazioni e dai collegamenti che si stabiliscono tra di esse (Schilling, 2005). Infatti, dal momento che l'innovazione non è un processo semplice e lineare, essa può seguire molti percorsi di sviluppo differenti. Le principali fonti di innovazione sono le imprese, che grazie alle attività di ricerca e sviluppo danno spesso vita a nuove tecnologie. Un esempio italiano di impresa innovatrice è Illy, che fin dalla sua

nascita si è impegnata nella creazione di nuovi strumenti nel campo del caffè, quali macchine per espresso e metodi di conservazione. Le innovazioni possono però avere origine anche in altri ambiti. Le Università partecipano da sempre attivamente alla nascita di nuove idee e cambiamenti sociali, gli enti pubblici rivestono un ruolo fondamentale grazie all'istituzione di incubatori e acceleratori di startup, e le organizzazioni non profit (istituti di ricerca privati, fondazioni) contribuiscono particolarmente all'attività di innovazione sociale. Anche i singoli individui hanno spesso rappresentato un ruolo essenziale nel panorama dell'innovazione. La nascita dello snowboard per esempio ha origine proprio dall'inventiva di alcuni appassionati e utilizzatori finali.



Sistema delle fonti dell'innovazione di Schilling

Anche la strategia innovativa aiuta a categorizzare le diverse tipologie di innovazione. In particolare è possibile distinguere tra *open innovation* e *closed innovation* in riferimento all'innovazione aziendale.

La strategia dell'*open innovation* consiste nell'acquisire dall'esterno le tecnologie necessarie e nel brevettare quelle che, pur essendo state sviluppate all'interno dell'azienda, non rientrano nell'attività produttiva. In questo contesto sono spesso create collaborazioni e partnership per la condivisione di idee e conoscenze, che permettono uno scambio costruttivo con il sistema esterno.

La strategia della *closed innovation* prevede invece l'assunzione del personale tecnico migliore in modo da sviluppare all'interno tutte le fasi del processo produttivo. Questo approccio presuppone che ciascuna azienda protegga la sua proprietà intellettuale allo scopo di impedire agli operatori esterni di appropriarsene.

L'esistenza di browser web proprietari e *open source* allo stesso tempo, mette in evidenza le differenze esistenti tra questi due sistemi di innovazione. Mentre il web browser Mozilla Firefox, mantenuto da Mozilla Foundation, è un browser multiplatforma di tipo *open source*, ovvero non protetto da copyright e liberamente modificabile dagli utenti, il browser Internet Explorer, sviluppato

da Microsoft e incluso nel sistema operativo Microsoft Windows, è di tipo proprietario e non permette a soggetti che non siano gli sviluppatori ufficiali di apportarvi modifiche.

1.3 Definizioni di *social innovation*

Il termine *social innovation* è relativamente nuovo, ma l'innovazione sociale affonda le sue radici nella storia.

I primi riferimenti che si riscontrano in letteratura accademica in merito alla *social innovation* risalgono a Max Weber. Lo studioso tedesco definiva la relazione tra ordine sociale e innovazione come l'impatto sul cambiamento sociale di comportamenti considerati anormali.

Sebbene il concetto di innovazione sociale non sia nuovo, e la maggior parte di ciò che oggi viene considerato progresso sia un esempio concreto di questo fenomeno, è solo a partire dal XXI secolo che gli studiosi hanno maturato definizioni puntuali di *social innovation*.

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) definiscono le innovazioni sociali come: "nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che vanno incontro ai bisogni sociali e che allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono sia buone per la società sia che accrescono le possibilità di azione per la società stessa".

Per Rodin (2011) l'innovazione sociale si riferisce all'innovazione nel settore sociale, ovvero l'innovazione applicata ai problemi sociali, ambientali e di salute.

Secondo la definizione proposta da NESTA, un'innovazione sociale è "un'innovazione che risolve un bisogno sociale che non è stato risolto da interventi tradizionali né da parte di soggetti privati né da servizi organizzati da parte dell'attore pubblico".

Il LEED Forum sulla Social Innovation dell'OECD afferma che l'innovazione sociale riguarda il miglioramento del benessere degli individui e della comunità attraverso l'occupazione, il consumo o la partecipazione, e il suo scopo espresso è quindi quello di fornire soluzioni ai problemi individuali e comunitari.

Anche le istituzioni europee hanno fornito la loro definizione di *social innovation*.

Il Regolamento UE n. 1296/2013 raggruppa sotto il termine innovazioni sociali "le innovazioni che hanno sia finalità sia mezzi sociali, e in particolare quelle che fanno riferimento allo sviluppo e all'attuazione di nuove idee (riguardanti prodotti, servizi e modelli) che rispondono a esigenze sociali e, contemporaneamente, creano nuovi rapporti o collaborazioni sociali, fornendo un beneficio alla società e promuovendo la capacità di agire della stessa".

In un discorso del 2011 per l'iniziativa Social Innovation Europe, l'ex presidente della Commissione Europea Barroso definì la *social innovation* come il soddisfacimento dei bisogni non adeguatamente

trattati dal mercato o dal settore pubblico e riguardanti principalmente i gruppi vulnerabili nella società.

Si può notare come in tutte le definizioni, seppur con differenti sfumature, l'attenzione sia concentrata sulla capacità delle innovazioni di rispondere ad una domanda collettiva di bisogni nuovi o non ancora soddisfatti e di migliorare il benessere delle persone. L'opinione diffusa è che un'innovazione possa essere considerata sociale solo se capace di creare un notevole impatto nella società ed avere il potenziale di migliorare la qualità collettiva della vita, offrendo soluzioni preferibili rispetto a quelle adottate in precedenza.

Tra le caratteristiche distintive della *social innovation* rientra anche la capacità di diffondersi in maniera considerevole tra le persone. In questa direzione si colloca la definizione proposta da Howaldt e Schwarz (2010), secondo cui “un'innovazione può definirsi sociale nella misura in cui è veicolata dal mercato o dal settore non profit, è socialmente accettata e ampiamente diffusa nella società o in alcune sue sotto-aree, si adegua alle circostanze ed è istituzionalizzata come una nuova pratica sociale”. Tuttavia queste condizioni hanno spesso rappresentato un ostacolo all'affermazione su larga scala di iniziative locali apparentemente eccellenti. Molti operatori in ambito sociale, dopo aver elaborato brillanti progetti hanno fallito nel tentativo di allargare l'adozione di questi modelli a nuove realtà differenti da quella di origine, decretando l'insuccesso delle loro innovazioni.

Le modalità con cui le innovazioni vengono alla luce sono un altro fattore determinante affinché queste possano essere considerate sociali. Sono numerose le opinioni secondo le quali la *social innovation* sia inevitabilmente un modello di innovazione basato sulla cooperazione e il networking. In questo senso è evidente come le condizioni elencate da Howaldt e Schwarz possano essere raggiunte più velocemente attraverso nuovi modi di operare, differenti rispetto a quelli esistenti e realizzabili mediante lo sviluppo di tecnologie che facilitano la creazione di nuovi modelli economici. Ad esempio, grazie all'ausilio di strumenti tipici delle tecnologie di *Information and Communications Technology* (ICT), è oggi possibile ampliare il raggio di azione dei partecipanti al processo di innovazione. I confini delle comunità non sono più unicamente di tipo geografico, ma molto spesso sono rilevati secondo meccanismi di appartenenza valoriale, piuttosto che culturale o in conformità a interessi specifici (come per esempio il riconoscersi nella causa di determinati temi sociali). Questa logica segue il principio del *disembedding* (Giddens, 1994), ovvero la capacità che oggi hanno le persone di interagire l'uno con l'altro senza avere un confronto faccia a faccia. Non è un caso che la maggior parte dei moderni processi di socializzazione sia nata sulla rete, secondo i meccanismi propri del *disembedding* dovuti, per lo più, all'immaterialità di Internet. In quest'ottica la buona riuscita di un'innovazione sociale dipende fortemente dalla capacità di aggregare una pluralità di attori, anche distanti tra loro, e dalla possibilità di assegnare un ruolo attivo ad ognuno dei partecipanti del processo

innovativo. Coalizioni e networks diventano dunque sempre più cruciali per la realizzazione di un cambiamento di successo, al contrario di quanto spesso avviene a livello aziendale. Infatti, mentre nelle innovazioni di business è l'impresa a rappresentare l'elemento principale, in campo sociale il rinnovamento necessita molto spesso di un network più vasto, che consenta una condivisione rapida e che unisca figure diverse quali per esempio responsabili del settore pubblico, fornitori delle pubbliche imprese, avvocati che operano nei movimenti sociali, imprenditori e finanziatori.

1.4 Processo di innovazione sociale

Rispetto all'ambito delle tecnologie di business, non è stata dedicata in letteratura grande attenzione ad un'analisi dettagliata e sistematica di come le innovazioni in campo sociale sono progettate, diffuse e supportate. La maggior parte delle analisi si concentra su studi di singoli casi (spesso esempi di successo), piuttosto che sull'elaborazione di modelli rappresentativi delle diverse fasi dell'innovazione sociale. Inoltre, l'interesse confluisce primariamente sulla fase iniziale dell'ideazione e della creatività o sulle fasi successive di diffusione ed espansione del ciclo innovativo. Le prime, pur essendo fondamentali per il processo di innovazione sociale, trascurano l'importante momento di implementazione che rende utili le nuove idee. Allo stesso modo, la focalizzazione sulla diffusione rischia di ignorare la fase di generazione dei progetti, senza la quale non avrebbe luogo l'intero processo.

In una delle poche panoramiche maggiormente orientate ai processi dell'innovazione sociale, Sandra M. Bates (2012) propone un modello a tre fasi per l'innovazione sociale, composto da:

- Indagine: comporta la definizione dei bisogni non soddisfatti e la ricerca di opportunità per soddisfarli;
- Innovazione: consiste nel concepire una soluzione praticabile e un modello di business sociale efficace;
- Implementazione: implica che "la soluzione crei valore condiviso tra tutte le parti interessate e impegni le tecniche per garantire che le idee non diventino innovazioni orfane".

Sebbene questo sia un valido punto di partenza, sarebbe utile proporre un *framework* più dettagliato, nel quale la prototipazione, l'espansione su larga scala e il cambiamento sistemico rappresentino parti distinte del processo complessivo.

A questa esigenza risponde il complesso modello del processo innovativo proposto da Murray, Caulier-Grice, e Mulgan (2010). Secondo questo schema il ciclo dell'innovazione sociale è composto da sei diverse fasi, ordinate come segue:

1. Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi
2. Proposte e idee
3. Prototipi ed esperimenti
4. Conferme
5. Organizzazione e diffusione
6. Cambiamento del sistema di riferimento

Naturalmente, nella realtà, molte di queste fasi si sovrappongono e possono presentarsi in un ordine diverso. Alcuni operatori ad esempio iniziano con un'esperienza pratica o un prototipo e soddisfano pienamente i reali bisogni molto più tardi. Spesso infatti l'implementazione e l'azione stimolano nuove idee, che a loro volta portano a ulteriori miglioramenti e innovazioni. Gli anelli di retroazione esistono tra ogni stadio, il che rende il processo iterativo tutt'altro che lineare, ed è per questo che viene rappresentato visivamente con una spirale piuttosto che mediante un diagramma lineare.



Spirale della social innovation di Murray, Caulier-Grice e Mulgan

Inoltre, le innovazioni sociali non attraversano necessariamente tutte e sei le fasi. In alcuni casi, esse rimangono su piccola scala o su base locale, tralasciando la crescita e l'espansione, senza arrivare quindi alla fase del cambiamento sistemico. In altri casi, soprattutto grazie allo strumento della rete, le innovazioni sociali possono saltare completamente alcuni passaggi, arrivando rapidamente dalla prototipazione alla diffusione globale.

Tuttavia, anche se questo processo in sei fasi non cattura la natura spesso disordinata dello sviluppo e della crescita delle innovazioni sociali, fornisce il quadro analitico più dettagliato e preciso con cui ordinare le diverse attività da svolgere e le risorse necessarie per la realizzazione di ciascun progetto.

1.4.1 Suggerimenti, ispirazioni e diagnosi

La prima fase di qualsiasi innovazione sociale riguarda l'identificazione dei bisogni sociali. Talvolta questi si presentano a seguito di cambiamenti imprevisi nell'ambiente esterno, ad esempio un'improvvisa crisi ambientale o politica (l'uragano Katrina ha portato alla fondazione di diverse iniziative sociali come l'Istituto per la resilienza e l'innovazione di New Orleans, le violenze dopo le elezioni in Kenya nel 2008 hanno spinto i progettisti di software a creare Ushahidi, piattaforma per il *crowdsourcing* di informazioni che ha permesso di pianificare le risposte alla crisi).

Anche l'emergere di nuove prove, dati o ricerche può fornire importanti suggerimenti. Le prove della comunità scientifica sui cambiamenti climatici hanno stimolato l'azione politica ed economica per cercare di contrastare e mitigare gli effetti dell'inquinamento. Allo stesso modo, le previsioni sui livelli di obesità infantile in occidente hanno spinto i governi e la società civile ad intervenire su salute e nutrizione. Gli accademici e i media che propagano le loro idee hanno quindi un ruolo chiave nel guidare l'agenda degli innovatori sociali.

In altri casi, le esigenze vengono ricercate attivamente, anziché essere rilevate passivamente dall'ambiente esterno. Gli innovatori sociali possono usare varie tecniche per scoprire i bisogni delle popolazioni che li circondano. Ad esempio, l'etnografia implica l'immersione dei ricercatori nella vita di coloro che stanno studiando, spesso attraverso l'osservazione delle loro esperienze, e può produrre un'approfondita comprensione delle necessità, delle risorse e delle capacità altrui. Le agenzie di progettazione dispongono di una serie di strumenti che possono essere utilizzati per questi obiettivi, come le mappature, gli *storyboard*, i percorsi degli utenti e le interviste video.

Anche i dati giocano un ruolo importante: l'analisi di data set, la visualizzazione e la mappatura possono aiutare a far emergere famiglie di bisogni altrimenti nascoste. Nel Regno Unito, alla fine del XIX secolo, gli studi sulle condizioni di vita dei lavoratori londinesi portarono alla luce l'effettivo numero di persone che vivevano in condizioni di estrema povertà. Queste ricerche diedero il via ad una serie di riforme sociali: la fornitura di pasti scolastici nel 1906, le pensioni di vecchiaia nel 1909, la creazione di borse di lavoro nello stesso anno e l'assicurazione nazionale nel 1911. Un esempio più recente è fornito da Healthycity.org, una piattaforma che consente di mappare combinazioni di data set californiani per identificare portafogli di bisogni in determinate comunità.

Esistono anche meccanismi di identificazione dei bisogni guidati dagli utenti. Ne sono un esempio i sistemi di feedback dei clienti come Fix My Street, che consente ai residenti di un'area urbana di segnalare problemi locali come atti vandalici, buche o illuminazione interrotta. Solitamente nelle pratiche guidate dagli utenti, essi sono responsabili di tutte le fasi della ricerca, dalle osservazioni e le indagini alla stesura, l'analisi e la diffusione dei dati.

1.4.2 Proposte e idee

Il secondo stadio prevede la generazione di nuove idee che forniscano una soluzione al bisogno identificato. In alcuni casi questa fase seguirà naturalmente l'identificazione del bisogno, e sarà caratterizzata dallo stesso gruppo di lavoro e le stesse tecniche di ricerca. Altre volte, per identificare le potenziali soluzioni, potrebbe essere necessaria una nuova pratica o tecnica.

Anche se la realtà per molti innovatori sociali è che non esiste un processo formale per la generazione di idee, è possibile identificare alcuni modi in cui essa può essere stimolata.

Esistono numerose tecniche per incoraggiare il pensiero creativo e il pensiero laterale. Il *design thinking* si è affermato in maniera dirompente in campo sociale nell'ultimo decennio e viene ora utilizzato in modo molto più ampio rispetto all'ambito del design di prodotto da cui ha avuto origine. Ad esempio, IDEO ha sviluppato un pacchetto di strumenti che offre un servizio gratuito per le organizzazioni intenzionate a impegnarsi nel pensiero progettuale. Questo kit è stato scaricato più di 60.000 volte da diversi operatori e utilizzato per supportare progetti sociali come la realizzazione di ospedali e sistemi di distribuzione dell'acqua in Africa.

Come in qualsiasi tipo di innovazione, la capacità di assorbire e integrare idee da altre fonti, è cruciale per arrivare a nuove soluzioni. Guardare ad altri settori può essere in questa fase molto proficuo. Non è raro che imprese sociali e organizzazioni non profit trovino ispirazione mediante l'osservazione di pratiche proprie del settore privato o viceversa. Il presidente della non profit Kiva, Premal Shah, ha affermato che lo studio di alcuni dei principi di eBay, quali la trasparenza radicale e la creazione di un'esperienza d'uso avvincente, ha certamente contribuito a catalizzare le loro idee per lo sviluppo di una piattaforma di microcredito online.

Un altro approccio consiste nel sottoporre un problema a molte persone. Questa pratica, denominata *crowdsourcing*, prevede il contributo di diverse persone con le proprie idee, ed è visto come un modo efficace per generare soluzioni di successo. Nella maggior parte dei casi queste collaborazioni hanno luogo online, attraverso competizioni e sfide, con eventuali premi in denaro per le idee migliori. Tuttavia, il *crowdsourcing* può manifestarsi anche offline, attraverso attività come i *Social innovation Camp* o gli *hack days* (o *hackathon*), eventi ai quali partecipano persone con interessi simili ma con

diverse conoscenze per lavorare su un particolare problema per un periodo limitato di tempo (spesso un fine settimana o solo 24 ore).

1.4.3 Prototipi ed esperimenti

Solitamente le idee vengono introdotte e successivamente adattate alla luce dell'esperienza. Sperimentazione, apprendimento rapido, prove ed errori sono tutti elementi importanti del processo di innovazione. Tuttavia, questi aspetti sono spesso trascurati e lo sviluppo viene considerato come una serie di passi pianificati che si susseguono l'uno all'altro in modo razionale e logico. Ma l'innovazione è raramente un processo lineare. Piuttosto, implica un'interazione costante tra diversi attori, come gli ideatori di una innovazione e i suoi potenziali utenti.

Esistono molti metodi per testare idee e perfezionarle: da visualizzazioni, simulazioni, bozze di carta e prototipi a prove di controllo più formali, progetti pilota ed esperimenti. I processi di test e sperimentazione sono importanti non solo per affinare un concetto, ma rivestono un ruolo significativo per costruire una base di prove sull'impatto di un'idea nuova, anche al fine di attirare ulteriori finanziamenti.

Le idee possono essere testate direttamente nelle organizzazioni, in ambienti che simulano le condizioni reali o all'interno di specifiche aree geografiche. Alcuni esempi sono:

- Test di verifica dell'idea: solitamente svolti prima della prototipazione, consistono nel chiedere ai membri della comunità di destinazione di valutare e suggerire affinamenti al progetto.
- Beta-test: si tratta di sottoporre il prodotto o il servizio a un piccolo gruppo di utenti nel loro ambiente reale per un limitato periodo di tempo, in modo che possano provare a offrire suggerimenti e miglioramenti agli ideatori.
- Progetto pilota: consiste in metodi di verifica più formali che di solito comportano un periodo di prova leggermente più lungo, spesso fino a un anno. Sono tipicamente seguiti da una valutazione formale e poiché sono molto più complessi di un semplice prototipo, richiedono finanziamenti significativi.
- Dimostrazioni sistemiche: testano diversi elementi interconnessi, diversi da quelli solitamente considerati nei progetti pilota. Sono state utilizzate ad esempio per testare e valutare i servizi di tele-soccorso, tele-assistenza e altre tecnologie per il sostegno sociale e sanitario in molte regioni del Regno Unito.

1.4.4 Conferme

La quarta fase consiste nel prendere in considerazione un'idea che si è mostrata promettente al momento delle verifiche e trasformarla in un'iniziativa consolidata che possa essere sostenuta nel tempo. Ciò significa sviluppare un modello economico che garantisca il futuro finanziario del progetto. Sebbene la fase iniziale della generazione delle idee o la fase successiva della diffusione tendano a generare maggiore interesse, è in questo momento intermedio del processo innovativo che viene svolta gran parte del lavoro e che vengono prese le decisioni più difficili.

A questo stadio le innovazioni sociali sono spesso sospese tra il desiderio degli innovatori di collaborazione e apertura e la necessità di protezione degli interessi finanziari del progetto. Gli sviluppatori di un'innovazione guidata da una missione sociale hanno infatti interesse a che la loro innovazione venga diffusa il più ampiamente possibile al fine di generare il massimo impatto sociale. Questo si trova però spesso in contrasto con i loro interessi commerciali. Per questo motivo, una delle sfide principali è rimanere aperti e collaborativi sopravvivendo finanziariamente.

Il carattere di questa fase è ampiamente influenzato dal settore di riferimento dell'innovazione sociale. Per le innovazioni del settore pubblico, lo sviluppo di un modello che assicuri il suo futuro finanziario richiede l'integrazione di esso in un processo di bilancio esistente a livello locale o nazionale, identificando i modelli politici e promuovendo una nuova legislazione. Per le innovazioni sociali sviluppate al di fuori del settore pubblico invece, il sostegno di un'iniziativa coinvolgerà sei diversi fattori:

- Un modello di business che corra parallelo all'idea centrale e che delinei come essa può diventare sostenibile;
- Un modello di *governance* che fornisca una mappa chiara di controllo e responsabilità, nonché garanzie protettive (non ultima la protezione da comportamenti predatori se il progetto è di successo);
- Fonti di finanziamento a breve termine e a lungo termine;
- Un modello di rete e comunicazione per sviluppare il cosiddetto capitale relazionale;
- Un modello di personale che includa il ruolo dei volontari;
- Un piano di sviluppo per i sistemi operativi, che comprenda informazioni sulla gestione, sistemi di reporting e finanziari, strumenti IT, sistemi di *supply chain* e di gestione dei rischi.

Questi verranno poi tradotti in un piano economico o aziendale che chiarisca nel dettaglio quanto costerà e come genererà reddito il progetto.

La sfida successiva è decidere la forma organizzativa appropriata. Le forme legali variano da paese a paese e quindi le opzioni a disposizione degli innovatori sociali dipenderanno dai contesti nazionali. Per alcune innovazioni sociali, il rifiuto di qualsiasi forma organizzativa potrebbe essere la soluzione migliore. Tuttavia, i modelli tradizionali includono entità commerciali come società a responsabilità limitata, cooperative, associazioni di beneficenza o nuove forme organizzative come le società di interesse comunitario nel Regno Unito e le B-Corporation negli Stati Uniti (dal 2016 anche in Italia). Un altro aspetto significativo in questa fase è il finanziamento. Inevitabilmente, le imprese sociali cercano fonti di finanziamento che condividano la loro missione sociale. Questo è spesso molto impegnativo. Ad ogni modo esistono molteplici strade percorribili, come sovvenzioni, donazioni, iniziative di *crowdfunding*, prestiti, operazioni di *social venture*, emissioni di azioni pubbliche e investimenti azionari per raccogliere i fondi necessari allo sviluppo del programma.

1.4.5 Organizzazione e diffusione

Le modalità di espansione delle innovazioni sociali sono numerose. Alcuni di questi approcci implicano una crescita organizzativa, altri invece prevedono processi di diffusione molto più organici, con idee che si diffondono e si adattano all'ambiente invece di espandersi attraverso una singola organizzazione.

Il modello classico di diffusione è quello della curva a "S", caratterizzato da una lenta crescita iniziale poi seguita da un'accelerazione significativa della diffusione, che si riduce fino a scomparire quando l'ultimo segmento di utenti potenziali adottano l'innovazione. In parte questo andamento è dovuto alla presenza di asimmetrie informative. Se il mercato dell'innovazione funzionasse perfettamente, a parità di costi sociali marginali ci si aspetterebbe un beneficio sociale marginale più elevato in qualsiasi punto del percorso di diffusione. Tuttavia, poiché l'informazione sul mercato non è perfetta, la diffusione delle innovazioni sociali si dimostra subottimale. Informazioni incomplete o imprecise, lunghe procedure decisionali e avversione al rischio possono quindi rallentare il percorso di crescita di un'innovazione sociale. Attraverso normative e appalti pubblici, i governi possono superare alcuni dei problemi associati alle asimmetrie informative e contribuire ad accelerare l'adozione diffusa delle innovazioni sociali.

Un altro importante fattore per gli innovatori è la mancanza di modelli disponibili da cui attingere. Come affermato in precedenza, le imprese guidate da una missione sociale hanno interesse a che la loro innovazione venga diffusa il più ampiamente possibile per raggiungere un maggiore impatto sociale. Questo potrebbe non implicare o richiedere necessariamente una crescita organizzativa. Potrebbero ad esempio svolgere un ruolo molto più importante la replicazione o l'emulazione. Dal momento però che le innovazioni sociali sono generalmente progettate per adattarsi a particolari

contesti, la diffusione di successo viene considerata più come un processo di personalizzazione e di adattamento del programma a nuove condizioni, piuttosto che l'esatta replica in nuovi ambienti.

Un percorso alternativo è rappresentato dalla trasparenza radicale, secondo cui i vari metodi e modelli utilizzati, insieme a piani e progetti, devono essere resi disponibili liberamente e apertamente agli altri. Seguendo questo schema, il filantropo Darell Hammond, fondatore dell'organizzazione non profit KaBOOM!, scelse nel 2010 di rendere disponibile al pubblico il suo modello di parco giochi per aree a basso reddito negli Stati Uniti. A seguito di questa decisione, in poco più di un anno molti soggetti decisero di costruire altri parchi giochi come KaBOOM! aveva fatto nei 14 anni precedenti. Questa diffusione su larga scala dell'impatto sociale implica dunque ispirazione ed emulazione piuttosto che la ricerca di nuove idee. Le innovazioni sociali che intraprendono questa strada devono pensare allo sviluppo di un'identità ben precisa, che contribuisca a trasmettere la propria storia e gli obiettivi raggiunti. Sebbene infatti le reti online consentano a idee e buoni esempi di essere diffusi più rapidamente che in passato, la grande presenza sul web di casi di *social innovation* richiede una strategia di comunicazione completa.

1.4.6 Cambiamento del sistema di riferimento

Le innovazioni sociali riguardano intrinsecamente il modo in cui le cose vengono fatte e il modo in cui i bisogni sociali sono concettualizzati. In questo senso, il cambiamento sistemico è l'obiettivo ultimo delle innovazioni sociali, anche se in pochissimi casi esse raggiungono questo stadio.

Il cambiamento del sistema di riferimento non viene mai raggiunto attraverso una singola organizzazione o settore; comporta sempre una complessa interazione tra cultura, comportamento del consumatore, pratiche commerciali, legislazione e politica. Inoltre, influenza spesso un cambiamento di atteggiamenti e richiede alle persone di vedere e pensare in modi nuovi. Per raggiungere l'evoluzione del sistema di riferimento è necessaria anche l'esistenza di incentivi sufficienti per gli operatori tradizionali a cambiare la loro pratica e il loro comportamento. Per questa ragione, i cambiamenti sistemici hanno maggiori probabilità di affermarsi a seguito di periodi di sconvolgimento o di crisi rispetto ai periodi di stabilità.

Un recente esempio di cambiamento sistemico può essere visto nello sviluppo dell'ambientalismo. Questo fu inizialmente guidato dai movimenti sociali e dalle organizzazioni non governative ecologiste (ad esempio Greenpeace). Poiché il mondo accademico ha fornito negli anni prove del mutamento climatico causato dall'uomo, i governi hanno iniziato a regolamentare e a raggiungere importanti obiettivi pubblici per la riduzione del carbonio. Il settore delle imprese ha reagito adattando i prodotti e segnalando i loro impatti ambientali con maggiore trasparenza. Anche i consumatori hanno iniziato a cambiare il loro comportamento (adottando il riciclaggio come pratica quotidiana

piuttosto che di nicchia) e le loro preferenze (per prodotti biologici, ad esempio). Sebbene questo cambiamento non sia stato ancora del tutto completato, e molti interessi continuano a resistergli, l'ambientalismo fornisce un buon esempio di cambiamento sistemico, presentando un coinvolgimento trasversale di attori e istituzioni.

1.5 Attori principali dell'innovazione sociale

Le figure che storicamente hanno dato vita alla *social innovation* non possono essere ricomprese in un'unica categoria. Solitamente le prospettive prese in considerazione sono tre: innovazione individuale, movimenti per il cambiamento, organizzazioni innovative.

1.5.1 Innovazione individuale

Secondo la prima visione, il cambiamento sociale è il risultato di un processo guidato da un numero molto ridotto di individui brillanti e ingegnosi. A questo proposito, la storia fornisce alcuni esempi di come singole persone abbiano contribuito a rinnovare il mondo, sostenendo le proprie idee di cambiamento. Robert Owen (fondatore di numerose fabbriche collaborative) e Octavia Hill (inventrice di molti progetti di gestione abitativa, protezione del patrimonio ed edilizia urbana) sono due esempi tratti dalla storia britannica. Essi sono riusciti a comunicare idee complesse in modi convincenti e con una capacità pratica di realizzazione.

Innumerevoli altri innovatori sociali possono essere citati da tutto il mondo. I leader dell'innovazione sociale hanno incluso politici, burocrati, intellettuali, uomini d'affari e attivisti di ONG. Alcuni di essi sono ampiamente celebrati come i premi Nobel per la pace Muhammad Yunus, fondatore della Grameen Bank, e Wangari Maathai, ambientalista e attivista politica keniana. Altri sono figure meno note ma altrettanto importanti, come Jeroo Billimoria, sviluppatore di Childline in India, una linea di aiuto attiva 24 ore per la risposta alle emergenze di bambini in difficoltà, e Taddy Blecher, fondatore della Community and Individual Development Association (CIDA), il primo istituto di istruzione superiore privato in Sudafrica ad offrire un servizio praticamente gratuito a studenti provenienti da contesti svantaggiati.

Le storie di questi individui sono stimolanti ed impressionanti. Mostrano come queste persone abbiano raggiunto con dedizione e persistenza dei risultati ritenuti improbabili, e forniscono uno stimolo incoraggiante per tutti i futuri innovatori.

1.5.2 Movimenti sociali per il cambiamento

Se si indaga su quali innovazioni sociali abbiano avuto il maggiore impatto nell'ultimo mezzo secolo, il ruolo dei singoli individui si riduce notevolmente. I movimenti di vasta portata del cambiamento invece, come il femminismo o l'ambientalismo, coinvolgendo milioni di persone e centinaia di intellettuali e leader di opinione, hanno dato vita a un numero impressionante di idee e progetti.

I movimenti collettivi per il cambiamento forniscono un punto di vista molto diverso per l'individuazione dei driver dell'innovazione sociale. Queste realtà sono profondamente dissimili dai movimenti che adottano un'immagine marcatamente individualistica di cambiamento. Un loro punto di forza risiede nella capacità di enfatizzare l'*empowerment*, ovvero la consapevolezza di poter risolvere i propri problemi da soli piuttosto che dover aspettare la proposta di idee risolutive da parte di leader eroici. L'idea che il progresso provenga dalla saggezza di pochi individui eccezionali è infatti considerata un anacronismo. In quest'ottica, gli individui sono unicamente portatori di idee, e non gli effettivi realizzatori dell'innovazione.

Così come i singoli individui innovatori, anche questi movimenti si basano su idee nate in condizioni di insoddisfazione, ma le loro storie presentano alcuni aspetti distintivi (lavoro di squadra, cooperazione, identificazione, coinvolgimento diretto).

Il numero di questi movimenti globali è in continua crescita, e sempre di più essi cooperano in maniera transnazionale.

1.5.3 Organizzazioni innovative

La terza modalità di sviluppo delle innovazioni riguarda la dimensione organizzativa. Non tutte le innovazioni si generano all'interno di nuove organizzazioni. Molte volte esse arrivano dall'esperienza di organizzazioni che nel tempo decidono di rinnovarsi. Internet per esempio è nato grazie al lavoro congiunto dell'esercito americano e della NASA, e allo stesso modo molte delle idee più avanzate sulla cura infantile si sono evolute all'interno delle preesistenti organizzazioni ospedaliere pubbliche e private.

A volte l'innovazione all'interno di aziende e società è intesa come una distrazione dall'efficienza e dalla gestione delle prestazioni. Questa prospettiva è però generalmente ritenuta erranea, in quanto qualsiasi organizzazione di successo dovrebbe essere contemporaneamente focalizzata sulle attività esistenti, su quelle emergenti e sulle possibilità di innovazione più radicali, che potrebbero diventare attività principali nel futuro.

1.6 Social innovation nei diversi settori dell'economia

L'innovazione sociale non si riferisce ad un settore particolare dell'economia, bensì si focalizza sulla creazione di prodotti sociali, indipendentemente dall'ambito di provenienza. Per questa ragione, l'innovazione sociale può avere luogo in tutti e quattro i settori economici: il settore non profit, il settore pubblico, il settore privato e il settore informale. Infatti, sebbene nessuno di questi si concentri esclusivamente sull'attività di innovazione sociale, in tutti e quattro possono emergere iniziative di carattere sociale. Le innovazioni sociali possono coinvolgere anche più di un settore contemporaneamente. I confini tra i quattro settori non sono infatti fissi e assoluti. Le imprese del settore privato ad esempio ricevono sovvenzioni dai governi, le imprese sociali sono spesso sostenute dal supporto volontario del settore informale, e gli enti del settore non profit gestiscono molti servizi a contratto per lo Stato. Inoltre, non di rado, le innovazioni sociali che hanno origine in un settore vengono riprese in altri, come alcuni modelli di apprendimento a distanza, inizialmente introdotti da organizzazioni non profit e successivamente adottati dalle imprese. Secondo questa logica, gran parte delle organizzazioni che operano nel campo dell'innovazione sociale sono operatori ibridi, che comprendono parti dei diversi settori. Un esempio recente è la partnership tra il Dipartimento per lo sviluppo internazionale del Regno Unito (DfID), Vodafone e alcune organizzazioni non profit, che insieme hanno portato alla creazione della piattaforma di *mobile banking* M-Pesa in Kenya.

1.6.1 Settore non profit

Il settore non profit, a volte indicato con il termine terzo settore, è la fonte di molti strumenti pionieristici che rispondono a bisogni sociali. Questo settore affronta una grande varietà di problemi, in particolare le esigenze in termini di prodotti e servizi trascurate dallo Stato e dal mercato. Generalmente le organizzazioni che ne fanno parte sono di piccole dimensioni e limitate nella loro capacità di espansione. Il settore soffre anche di frammentazione: la mancanza di reti per facilitare la comunicazione tra le organizzazioni che lavorano sugli stessi problemi causa molto spesso inefficienza nell'uso delle risorse e un meccanismo di dispersione piuttosto che un approccio strategico.

Sebbene il settore non profit riceva sovvenzioni governative e altre forme di agevolazioni economiche e fiscali, la sua sopravvivenza dipende in gran parte dalle erogazioni liberali dei singoli cittadini. Queste modalità di finanziamento risultano tuttavia problematiche per una serie di motivi. La concessione di donazioni a organizzazioni da parte di singoli benefattori è spesso imprevedibile, e rende difficile la pianificazione a lungo termine. Inoltre, le organizzazioni senza scopo di lucro sono spesso le prime a subire tagli di bilancio statale in caso di recessione economica. Le sovvenzioni sono

poi spesso basate sui costi sostenuti, e quindi non consentono la generazione di eccedenze interne che possano finanziare la crescita. Infine, i finanziatori tendono a preferire il sovvenzionamento di programmi e progetti concreti piuttosto che costi di base o operativi, il che limita la capacità delle organizzazioni di sviluppare una base finanziaria solida.

Campagne, promozioni e offerta gratuita di servizi sono i principali strumenti utilizzati nel settore non profit. Due esempi noti di innovazione sociale senza scopo di lucro sono: Teach First, piattaforma che aiuta il collocamento di laureati e mira a risolvere i problemi educativi, ed Emmaus, programma che offre ai senzatetto una casa e un lavoro tramite la restaurazione e la rivendita di mobili donati.

1.6.2 Settore pubblico

Molte delle innovazioni sviluppate dal settore pubblico sono ormai così radicate nella società che non vengono considerate come innovazioni sociali. Eppure, il servizio sanitario nazionale gratuito o il diritto all'istruzione scolastica tra i 5 e i 18 anni, rappresentavano un tempo proposte radicali.

Il settore pubblico, avendo la capacità di accedere a considerevoli budget, enormi risorse strumentali e organizzative, leve normative per il cambiamento e reti per l'implementazione, possiede gli strumenti per creare un vero cambiamento sistemico.

Tuttavia, essendo il settore pubblico inevitabilmente il più complesso dei quattro settori, la sua struttura non è per molti aspetti adatta all'innovazione. Le caratteristiche strutturali della pubblica amministrazione tendono infatti a inibire l'assunzione di rischi e l'innovazione piuttosto che promuoverla. La mancanza di condizioni favorevoli come lo stanziamento di fondi e l'istituzione di team dedicati, la necessità di rispondere a richieste a volte contraddittorie e multiformi, e il bisogno di portare a termine le politiche rispondendo rapidamente alle sfide della società, costituiscono spesso forti barriere al processo innovativo. Inoltre, l'innovazione del settore pubblico è altamente centralizzata, ed essendo guidata da documenti e impegni politici, tende a essere di natura episodica. Un altro aspetto chiave è la bassa tolleranza per il fallimento nella fornitura di servizi, che limita notevolmente le opportunità di sperimentazione.

A questo si aggiunge il compito dei governi di curare anche le condizioni in cui operano gli imprenditori sociali, le imprese e le organizzazioni non profit. A questo proposito, esistono una serie di politiche e strumenti di finanziamento che sono stati utilizzati per favorire e incoraggiare l'innovazione in altri settori. Questi includono: nuovi quadri normativi e legali (come nuovi standard, nuove forme giuridiche e nuovi requisiti di pianificazione); trattamenti fiscali agevolati come mezzo per incentivare l'innovazione (riducendo il costo dell'innovazione e migliorando i tassi di rendimento); finanziamenti diretti alla ricerca in campo scientifico e tecnologico; l'approvvigionamento e l'offerta di servizi innovativi.

Esempi di *social innovation* nati nel settore pubblico sono: la Flexicurity in Danimarca, modello di politica sociale che offre flessibilità per i datori di lavoro e sicurezza per i dipendenti contro i rischi del mercato del lavoro, e Reggio Children, centro internazionale per la difesa e la promozione dei diritti dei bambini che ha sede a Reggio Emilia.

1.6.3 Settore privato

Il settore privato riveste un ruolo sempre più importante per l'innovazione sociale. La proliferazione di business sociali legati a salute, istruzione e assistenza, indica chiaramente che le imprese considerano questi ambiti come opportunità di sviluppo. Per queste ragioni si assiste all'espansione di alcune multinazionali in aree del mondo dove problemi quali povertà, malnutrizione, diffusione di malattie e accesso a risorse di base come cibo e acqua rappresentano sfide impegnative.

La responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility, CSR) e le nuove iniziative di investimento sono ritenuti approcci innovativi alle sfide sociali. Tuttavia, l'assenza di un'esplicita e istituzionalizzata missione sociale nelle aziende private comporta che l'impegno in questo campo possa vacillare a seguito di un cambiamento del management o della strategia organizzativa. La CSR è stata anche aspramente criticata (Porter e Kramer, 2006) per essere una misura superficiale che consente alle aziende di ricavare vantaggi reputazionali, pur continuando a generare danni sociali più ampi attraverso le loro attività tradizionali.

I casi più rilevanti di innovazione sociale nel settore privato sono: la finanza etica, il cui esempio italiano principale è fornito da Banca Etica, il mercato equo e solidale, diffuso in tutto il mondo grazie al movimento sociale del Fair Trade, e le imprese sociali, che seguono il modello di business elaborato dal premio Nobel Muhammad Yunus. Queste ultime hanno registrato una crescita significativa negli ultimi dieci anni. In particolare, il core business delle imprese sociali è rappresentato dall'investimento in soluzioni a problemi collettivi, da cui vengono ricavati profitti poi solitamente reinvestiti, completamente o parzialmente, nelle società. Le sfide chiave di queste imprese includono: il mantenimento della loro posizione commerciale nel mercato restando fedeli agli obiettivi sociali, il raggiungimento di economie di scala e l'accesso a finanziamenti adeguati.

1.6.4 Settore informale

Il termine "settore informale" si riferisce all'insieme di attività intraprese da individui, famiglie e comunità che non rientrano nel settore privato, pubblico o non profit. Queste attività possono essere di natura fisica, come la fornitura di servizi assistenziali a domicilio o lo svolgimento di prestazioni volontarie da parte di associazioni e movimenti civici o religiosi, oppure possono riguardare attività

online proprie della cosiddetta “economia della condivisione”, come la realizzazione di progetti *open source* e di altre forme di collaborazione di massa (reti *peer-to-peer*, *social networking*).

Sebbene questo insieme di attività sia raramente analizzato in maniera aggregata, si ritiene utile considerarlo come un settore alla pari degli altri.

Rispetto agli altri settori però, l'economia informale presenta una serie di caratteristiche distintive, e merita pertanto un'attenzione particolare. Ad esempio, il settore informale non è istituzionalizzato ed è caratterizzato da reti informali piuttosto che da organizzazioni e istituzioni formali; l'unità di valore in questo settore è spesso il tempo e non il denaro; l'attività è tipicamente volontaria e quindi basata su principi di reciprocità e fiducia. Inoltre, le nuove modalità di produzione collaborativa hanno portato anche a nuove forme di proprietà, basate sul principio dell'accesso aperto piuttosto che della proprietà privata.

Gli elementi distintivi di questo settore, lo hanno reso in passato un'importante fonte di innovazione sociale, e presumibilmente continueranno a renderlo tale in futuro. Esso riveste infatti primaria importanza negli ambiti relativi alla salute e alla cura, dai quali nascono le sfide sociali più importanti dei prossimi decenni. Per di più, la rapida diffusione di tecnologie e piattaforme in rete offre a molte più persone gli strumenti per organizzare, collaborare e innovare al di fuori delle organizzazioni tradizionali.

Tuttavia, il settore informale deve affrontare numerosi ostacoli nello sviluppo e nella diffusione delle innovazioni. Tra questi vi sono la mancanza di tempo, la scarsità di capitale e la carenza di capacità organizzativa.

Alcuni degli esempi più noti di innovazione sociale generati nel settore informale, derivano dalla creazione di importanti movimenti sociali e culturali, come il movimento Slow Food, partito in Italia e poi sviluppatosi in tutto il continente europeo, che si impegna nella difesa della biodiversità e della corretta alimentazione. Grazie a questa realtà di eccellenza italiana è stato possibile lo sviluppo di nuove idee e pratiche sostenibili in ambito agricolo.

Capitolo 2: Evoluzione storica della *social innovation* ed esperienze pratiche analizzate in letteratura

2.1 Origini dell'innovazione sociale

Come Schopenhauer osserva: "ogni verità passa attraverso tre fasi: innanzitutto, è ridicolizzata; in secondo luogo, è violentemente osteggiata; infine, è accettata come ovvia".

Molto di ciò che oggi si è soliti considerare come progresso, è stato infatti in passato accolto da lobby e potenti gruppi di interesse con ostilità, e negli ultimi due secoli innumerevoli innovazioni sociali² sono passate dall'essere ritenute marginali all'essere largamente diffuse e giudicate *mainstream*. Tra queste vi sono: la nascita e la diffusione dei sindacati (*trade unions* inglesi); l'affermazione delle assicurazioni collettive contro malattia e povertà, passate dall'essere riconosciute solamente a livello di comunità auto-organizzate alla diffusione in quasi tutti gli Stati occidentali; la creazione di nuovi modelli universitari, basati sugli esempi tradizionali di al-Azhar, Parigi e Oxford; l'invenzione degli asili, partita dalle idee di Friedrich Froebel che hanno permesso la nascita della prima scuola per l'infanzia nel 1837.

In letteratura, è forte la convinzione che esista una naturale connessione tra *social innovation* e periodi critici, per cui il malcontento e i cambiamenti sociali si manifestano in concomitanza di una transizione da un'organizzazione sociale ad un'altra. "Ogni epoca ha bisogno di un po' di inventiva sociale" afferma Mulgan, "ma ci sono motivi per ritenere che l'innovazione sociale sia particolarmente diffusa nel momento in cui le istituzioni esistenti mostrano segni di tensione e quando problemi di coesione sociale, disoccupazione, decadimento urbano e disoccupazione giovanile sembrano resistenti alle soluzioni classiche". In quest'ottica si riesce a cogliere lo stretto legame tra i grandi processi di trasformazione avvenuti nei secoli e gli straordinari esempi di innovazione sociale che nel tempo si sono manifestati.

In linea con questa logica, la grande ondata di industrializzazione e urbanizzazione del XIX secolo fu accompagnata da un impressionante aumento del numero di imprese e di innovazioni sociali.

Come è noto, in Inghilterra e Francia, durante la Prima Rivoluzione Industriale, l'accumulo di ricchezze in ambito agricolo e le invenzioni tecniche in ambito scientifico (macchina a vapore, fusione mediante *carbon coke*) diedero la spinta alla trasformazione dei settori tessile e siderurgico.

² Le innovazioni sociali sono qui intese, in linea con le definizioni fornite nel Capitolo 1, come "nuove idee che vanno incontro ai bisogni sociali e che allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali e nuove collaborazioni" (Murray, Caulier-Grice e Mulgan) e come "innovazioni applicate ai problemi sociali" (Rodin).

Questi fattori determinarono un cambiamento radicale nelle modalità di produzione, e al tempo stesso in tutti i settori della vita economica e sociale. Alcune delle più significative conseguenze furono:

- il processo di urbanizzazione favorito dalla nascita delle fabbriche;
- il superamento delle abilità manuali a vantaggio dei processi produttivi standardizzati;
- la creazione di strumenti favorevoli alla mobilità degli individui;
- la netta suddivisione in classi, tra capitalisti proprietari delle fabbriche e proletari lavoratori.

Questi stravolgimenti generarono naturalmente una serie di bisogni sociali nuovi inerenti la salute, la qualità del lavoro, i luoghi di vita e le relazioni personali. In ciascuno di questi ambiti si raggiunsero delle conquiste sul piano sociale, che cercarono di porre rimedio alla “miseria universale degli operai” (Marx, 1844). Tra i vari esempi è possibile menzionare: la creazione di istituti di credito immobiliare, la fondazione di circoli letterari e culturali, l’elaborazione di modelli ideali di città e scuole da parte di imprenditori-filantropi e la concessione di riforme sociali sul fronte delle pensioni e delle assicurazioni contro le malattie e gli infortuni. Tuttavia, nella maggior parte dei casi si trattò di esperienze isolate, che trovarono un’effettiva radicazione nella società solo dopo alcune decadi.

Anche la Seconda Rivoluzione Industriale, che ebbe luogo in Europa nella seconda metà dell’Ottocento, produsse un ulteriore impatto significativo sui sistemi produttivi e sociali, grazie a veloci e profonde trasformazioni tecnologiche, che comportarono: l’aumento della rapidità dei mutamenti in ambito economico, la rivoluzione nel sistema dei trasporti, la realizzazione di grandi progressi in campo medico, l’ampliamento del sistema di comunicazione e l’accelerazione dell’esodo dalle campagne verso le città e delle trasmissioni continentali.

La forte connessione tra trasformazioni sociali e *social innovation* appare dunque centrale, e da questo punto di vista, il periodo storico in cui trovano spazio le innovazioni non è ininfluenza per la loro portata.

Nonostante i numerosi esempi di innovazioni sociali generate grazie all’evoluzione del settore industriale, è noto tuttavia come queste non si siano originate all’interno di un singolo ambito dell’economia. Nella storia è possibile rintracciare diversi casi in cui la *social innovation* ha avuto origine in condizioni diverse e grazie al lavoro di differenti soggetti.

Durante alcuni periodi, ad esempio, fu la società civile a fornire la prima spinta all’innovazione sociale. Per Kaufmann (1879) infatti, “quando il desiderio di cambiamento diventa forte tra le masse intervengono innovatori sociali e riformatori, per lo più uomini di rango e cultura elevati, che danno voce alle speranze e ai desideri della gente”. Durante il XIX secolo e agli inizi del XX secolo in Gran Bretagna furono singoli individui ad aprire la strada ai nuovi modelli di assistenza all’infanzia, sistemazione abitativa, sviluppo comunitario e assistenza sociale.

In altri periodi la rilevanza maggiore fu assunta invece da movimenti sociali. Il primo fra questi fu il movimento antischiavista britannico del tardo Settecento, che pose le basi per i metodi utilizzati in tutte le odierne campagne sociali, tra cui: adesione di massa, dimostrazioni, petizioni, boicottaggi, loghi e slogan.

Altre volte furono i governi a sviluppare iniziative sociali. Ad esempio, negli anni Quaranta del Novecento, i moderni Stati democratici diedero vita a importanti riforme sociali. È in questo contesto storico, dal 1942 a tutto il dopoguerra, che si iniziò ad affermare il modello di welfare contemporaneo. Nel 1942, il Regno Unito compì un decisivo passo in avanti nel campo della sicurezza sociale, introducendo proposte relative alla sanità pubblica e al sistema pensionistico, che vennero successivamente attuate dal Primo Ministro laburista Clement Attlee nel 1945. Sempre in questi anni vennero creati da parte del settore pubblico nuovi sistemi d'istruzione (anche per adulti) e furono fondate istituzioni bancarie di credito per gli agricoltori.

Guardando indietro nel tempo è difficile trovare un ambito in cui l'innovazione sociale non abbia ricoperto un ruolo importante.

La diffusione dell'automobile, ad esempio, non dipese solamente dalla nuova tecnologia del motore a combustione interna e dalle linee di produzione moderne, ma anche da una miriade di innovazioni sociali ad essa complementari, come le scuole guida, la segnaletica e i codici stradali, le aree di parcheggio e l'istituzione di vigili urbani e pedaggio.

I miglioramenti nell'assistenza sanitaria e nella salute in generale furono supportati da innovazioni uniche in campo medico (antibiotici) e chirurgico (sterilizzazione, laparotomia, raggi X), ma anche da una serie di altre innovazioni di impatto sociale tra cui: l'offerta di servizi sanitari nazionali finanziati dai contribuenti, la realizzazione di sistemi idraulici urbani, il cambiamento nelle abitudini domestiche, le nuove forme organizzative come l'assistenza sanitaria primaria, l'emanazione di normative sulla sicurezza alimentare e la comparsa di nuovi centri di cura.

Da questo excursus, è facile comprendere come scienza e tecnologia hanno svolto storicamente un ruolo importante nell'aiutare le persone a vivere vite più lunghe, sane e in condizioni migliori, ma anche come le invenzioni tecnologiche non siano la sola fonte di tutti i cambiamenti sociali. Molti casi storici di *social innovation* sono solo debolmente collegati con le invenzioni tecnologiche, ed alcuni sembrano addirittura influenzarle. Per questo motivo l'invenzione sociale e quella tecnologica non rappresentano solamente due fattori di rilevanza sociale, ma interagiscono e si alimentano vicendevolmente in una logica interazionale. La maggior parte delle pratiche oggi accettate come standard, è stata realizzata attraverso il reciproco rafforzamento delle innovazioni sociali, economiche, tecnologiche e politiche. Visioni semplicistiche a sostegno di un diretto rapporto di

causa-effetto tra tecnologia e progresso, crollano inevitabilmente a seguito di un'analisi più approfondita.

2.2 Sviluppi della *social innovation* nel mondo

Il processo di evoluzione a livello mondiale della *social innovation* conosce il suo periodo più fulgido a partire dalla metà degli anni Novanta del secolo scorso. Dal 1995 in poi, l'enfasi con la quale si è trattato il concetto di innovazione sociale, ha fatto sì che essa potesse affermarsi attraverso esempi concreti in diversi Paesi che ancora non avevano conosciuto questo fenomeno.

Così come i primi casi di *social innovation* si erano affermati nell'Inghilterra vittoriana già a partire dalla metà del 1800, anche le nuove forme di risoluzione dei bisogni sociali presero piede nel Regno Unito a più di cento anni di distanza, andando ad alimentare l'entusiasmo di quel periodo (anni Novanta) denominato dagli storici d'oltremarica "Cool Britannia". Il crollo del muro di Berlino (1989) e i conseguenti fenomeni di globalizzazione e finanziarizzazione internazionale, crearono il contesto adatto alla nascita di strumenti e sistemi rivoluzionari, tra i quali la diffusione del primo World Wide Web.

Il mondo della politica ricoprì un ruolo primario nel dare risalto a questa radicale e profonda trasformazione del contesto globale. Sebbene i labouristi inglesi, alla fine degli anni Novanta, superati i forti conflitti sociali del thatcherismo, posero le basi per la progettazione di una nuova idea di società che attualizzasse le idee politiche dei movimenti progressisti, fu il mondo liberale (Obama, Barroso, Cameron) negli anni 2000 ad affermare con forza l'idea che l'attenzione dovesse essere concentrata sulle innovazioni sociali oltre che su quelle tecniche e che anche l'essere umano dovesse trovare posto all'interno della riflessione politica sullo sviluppo. Ciò ribaltava completamente la prospettiva propria dei periodi precedenti, quando il discorso sull'innovazione era totalmente concentrato sulle nuove scoperte tecniche, presentate come l'unica speranza di sviluppo sociale, e le innovazioni sociali, sebbene esistenti, erano largamente ignorate.

A partire da questi anni, il concetto di innovazione sociale ha vissuto un'ascesa inarrestabile, favorita anche da una crisi economica che ha messo in luce tutte le debolezze del sistema preesistente. Il termine *social innovation* cominciò negli anni Novanta ad apparire in documenti ufficiali di enti governativi e organizzazioni private, e la sua affermazione in molti ambiti, dal mondo tecnologico al sociale, passando per la politica e lo sviluppo urbano, la rese un argomento particolarmente attraente per i ricercatori e le istituzioni di tutto il mondo. Il Centre for Social Innovation di Stanford, lo Skoll Centre for Social Entrepreneurship di Oxford, il Programme for Sustainability Leadership della Cambridge University, l'Euclid Network, The Young Foundation ed Euricse sono solo alcuni dei più

importanti network e centri accademici attivi a livello mondiale nella ricerca e nell'applicazione in materia di innovazione sociale. In tutto il mondo, inoltre, sono migliaia le gare, i concorsi, i premi e i programmi di *crowdsourcing* dedicati a valorizzare esperienze concrete in questo campo e a supportare gli innovatori nello sviluppo delle loro idee. Gli esempi più importanti a livello europeo e internazionale sono l'European Social Innovation Competition, istituita dalla Commissione Europea e arrivata nel 2018 alla sua sesta edizione, e il Social Innovation Fund, costituito dal governo statunitense nel 2009.

Grazie a questo clima favorevole al cambiamento e alla generazione di idee, si sono sviluppate negli ultimi decenni alcune delle innovazioni sociali che hanno cambiato il modo di vivere delle persone. Tra queste è possibile ricordare il già citato microcredito, il cui modello più importante è senza dubbio la Grameen Bank, organizzazione finanziaria fondata nel 1976 da Mohammad Yunus, che in Bangladesh fornisce, senza richiedere garanzie, piccoli prestiti (appunto microcrediti) e servizi bancari destinati a quella parte di popolazione (soprattutto femminile) che non ha normalmente accesso al settore finanziario. Questo sistema del tutto rivoluzionario ha raggiunto, tra la fine del XX e l'inizio del XXI secolo, un successo mondiale grazie all'elevatissimo tasso di restituzione dei prestiti dovuto ad un meccanismo di pressione reciproca, instaurato all'interno dei gruppi sociali per evitare l'interruzione dei progetti di finanziamento, che in questo modo garantisce ai mutuatari un elevato standing creditizio.

Ispirata dall'esperienza della Grameen Bank, nel 2005 è nata a San Francisco Kiva, organizzazione non governativa che fornisce un esempio importante di come la tecnologia informatica può essere utilizzata per ridurre i costi di transazione e creare un ponte tra individui distanti migliaia di chilometri. Kiva è il primo sito web al mondo di micro-prestito da persona a persona, e consente di contribuire direttamente a progetti di piccoli imprenditori nelle più diverse aree del mondo. La sua *mission* è infatti quella di connettere le persone a distanza attraverso prestiti che consentano di ridurre il problema sociale della povertà.

Casi moderni di innovazione sociale si sono verificati anche nel settore delle utility: nel Regno Unito una delle aziende privatizzate di fornitura dell'acqua di maggior successo, Welsh Water/Glas Cymru, ha deciso di diventare nel 2001 l'unica società non profit nell'offerta di servizi di pubblica utilità, dotandosi di una struttura societaria che non prevede azionisti e impegnandosi a reinvestire tutti i profitti a beneficio dei consumatori finali.

Anche il settore del turismo ha beneficiato della maggiore sensibilità sviluppatasi negli ultimi anni del Novecento nei confronti di temi sociali come il rispetto e la cura ambientale. Si è infatti assistito alla nascita del cosiddetto "turismo responsabile", definito dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) come "quella forma di turismo che soddisfa i bisogni dei viaggiatori e delle

regioni ospitanti e allo stesso tempo protegge e migliora le opportunità per il futuro”. Le sue finalità principali sono quindi piuttosto diverse da quelle del turismo tradizionale, e pongono particolare attenzione alla salvaguardia dell’ecosistema e della biodiversità, al rispetto delle culture tradizionali, alla partecipazione attiva delle popolazioni locali nella gestione di imprese eco-turistiche e alla condivisione tra più soggetti possibili dei benefici socio-economici derivanti dal turismo.

Infine, una delle innovazioni³ che ha rivoluzionato la concezione della sostenibilità ambientale nelle persone, è stata la diffusione su scala mondiale delle energie rinnovabili, in particolar modo di quella solare. Sebbene la sua scoperta affondi le radici nei lavori di ricerca di Einstein agli inizi del Novecento, è stato solo grazie a importanti miglioramenti nelle tecnologie e a ingenti investimenti pubblici e privati nella produzione di pannelli fotovoltaici, che da una produzione mondiale di 2 terawattora (TWh) alla fine degli anni Novanta si è passati a un valore di circa 93 TWh nel 2012. Questa crescita considerevole apre le porte all’abbandono definitivo delle fonti fossili e ad un futuro rinnovabile nel campo delle fonti energetiche.

2.3 Fenomeni attuali e nuovi trend

Le nuove economie, sia quelle avanzate sia quelle in via di sviluppo, sono sempre più dominate dai servizi piuttosto che dalla produzione manifatturiera. Numerosi studi sostengono che nei prossimi venti anni la maggiore crescita dei paesi OCSE avverrà con tutta probabilità nel settore della salute, dell’educazione e dell’assistenza, le cui quote di PIL sono già molto più rilevanti di quelle del settore industriale (metallurgico, automobilistico, farmaceutico, ecc.). Questi sono tutti campi nei quali le organizzazioni, private e pubbliche, forniscono servizi in cui le politiche sociali giocano un ruolo chiave e in cui i consumatori creano valore insieme ai produttori. Per questi motivi, gran parte dell’innovazione più importante dei prossimi decenni è impostata verso il perseguimento di modelli di innovazione sociale piuttosto che di innovazione tecnologica.

E’ in quest’ottica che l’innovazione sociale, nella sua manifestazione contemporanea, successivamente alla prima affermazione tra la fine degli anni Novanta e gli inizi degli anni Duemila, è rientrata a tutti gli effetti nelle linee politiche di diversi Paesi avanzati, grazie soprattutto al lavoro della presidenza Obama negli USA e a quello dell’Unione Europea nel vecchio continente. Quest’ultima, nel 2010, con il lancio della strategia Europa 2020, ha enfatizzato l’importanza della *social innovation* come nuovo settore, impegnandosi attivamente ad alimentarlo per cercare di

³ In questo caso l’innovazione data dallo sfruttamento dell’energia solare è sia sociale, in quanto ha contribuito alla soddisfazione di un bisogno collettivo (minore inquinamento), sia tecnologica, in quanto derivante da progressi nella scienza e nelle tecniche di produzione dei pannelli fotovoltaici.

affrontare le esigenze e le sfide sociali e per responsabilizzare le persone attraverso la creazione di nuove relazioni e modelli di collaborazione.

L'inclusione dell'innovazione sociale nella politica ufficiale dell'Unione Europea ha innescato azioni normative e informali a cascata, che hanno avuto un impatto notevole sulla promozione del terzo settore e dell'economia sociale. A partire da quel momento, l'imprenditoria sociale è arrivata all'attenzione del pubblico, apportando un grande beneficio alle piattaforme e alle reti che la promuovono.

Sulla base dell'analisi della letteratura, di progetti e di ricerche, e in linea con le principali sfide individuate nel White Paper on the future of Europe, presentato il 1° marzo 2017 dalla Commissione Europea, possono essere individuati alcuni macro trend di grande rilevanza per l'innovazione sociale. In particolare, i nuovi fenomeni innovativi che recentemente si stanno sviluppando, e che continueranno a farlo in futuro, possono essere raggruppati in cinque ambiti inerenti a:

1. Cambiamenti nel mercato del lavoro;
2. Welfare pubblico e aziendale;
3. Nuovi strumenti finanziari;
4. Rinnovamento urbano;
5. *Sharing economy*.

2.3.1 Social innovation e cambiamenti nel mercato del lavoro

I rapidi progressi tecnologici, la nascita dell'Industria 4.0, la globalizzazione, il cambiamento delle strutture familiari e i flussi migratori globali stanno radicalmente trasformando il mercato del lavoro in modi mai sperimentati in precedenza, ed hanno permesso la creazione di molteplici opportunità per l'innovazione sociale nel campo del lavoro.

Diverse organizzazioni appartenenti al settore pubblico, al settore privato e al terzo settore stanno innovando per rendere il mercato del lavoro più accessibile, inclusivo, efficiente e soddisfacente. Questa è una sfida che interessa non solo il mondo aziendale, ma anche le politiche sociali, il diritto del lavoro, i sindacati, le relazioni industriali, l'istruzione e la formazione e le condizioni di salute e sicurezza sul lavoro.

Un modo efficace per raggiungere questi obiettivi è quello di utilizzare i Big data e le tecnologie di rete. A questo proposito, in Germania, l'Agenzia governativa per l'occupazione ha sviluppato il Labour Market Monitor (Arbeitsmarktmonitor), una piattaforma online che presenta e comunica i dati del mercato del lavoro (strutture, sviluppo di strategie comuni, scambi tra reti, informazioni sui lavoratori ecc.) a una rete di agenzie di lavoro regionali, alle organizzazioni interessate e a singoli

cittadini che possono utilizzare i dati per sviluppare strategie e politiche di mercato del lavoro e maturare un processo decisionale più consapevole.

Mercati del lavoro più intelligenti includono anche innovazioni per aumentare l'*employability* e l'occupazione di gruppi vulnerabili o svantaggiati della società, come ad esempio gli anziani, i disoccupati, le persone con disabilità e i migranti. Ad esempio, Specialisterne è una società danese a scopo di lucro che impiega persone con autismo nel collaudo di software. Fin dalla sua nascita ha avuto un grande successo in quanto, attraverso le tasse e i contributi previdenziali, è riuscita a far risparmiare al governo danese 49 milioni di corone in costi del welfare tra il 2008 e il 2012.

Un'altra tendenza è l'aumento del lancio di start up, mediante le quali imprenditori e innovatori creano lavoro per se stessi e potenzialmente per altre persone, avviando e sviluppando un'idea di business. Dal punto di vista monetario e gestionale questo trend è guidato dalla Silicon Valley in California, ma esistono numerosi incubatori e acceleratori in tutta Europa che forniscono agli imprenditori un ecosistema di supporto formativo, finanziario e di consulenza, come ad esempio Entrepreneur First nel Regno Unito e Fiware Accelerate in tutto il continente europeo.

I cambiamenti nel mercato del lavoro stanno inevitabilmente influenzando anche il campo dell'istruzione. E' possibile osservare tra tutti gli attori una crescente consapevolezza della necessità di nuove competenze e forme di educazione al fine di preparare le persone per il lavoro del futuro. Tra i giovani studenti, si sta sviluppando una tendenza verso l'apprendimento delle competenze digitali, come la programmazione informatica o l'utilizzo di software avanzati. Nelle scuole, oggi gli insegnanti hanno a disposizione strumenti tecnologici come tablet, piattaforme di dati, corsi on-line e tecnologie di *e-learning* per migliorare l'accessibilità e la qualità del loro insegnamento a vantaggio degli alunni. Tuttavia, lungo tutto il percorso educativo, competenze chiave come il pensiero critico e l'imprenditorialità e conoscenze finanziarie o informatiche, sono raramente insegnate. I Massive Open Online Courses (MOOC), che ricoprono oggi un ruolo chiave nella formazione, sono un esempio innovativo di come si stia cercando di superare i limiti in questo ambito. I MOOC sono corsi di formazione a distanza in cui gli studenti possono accedere in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo a contenuti gratuiti a loro scelta, attraverso una connessione internet e un computer o uno smartphone. Questi strumenti di apprendimento on-line permettono alle persone di consolidare o accrescere la loro qualificazione per ricoprire determinati posti di lavoro o sviluppare un'idea imprenditoriale. Realtà come Coursera, MOOC List e Youtube rivelano dunque come in futuro l'istruzione continuerà ad evolversi, superando le tradizionali certificazioni e i percorsi formali di educazione.

Nel complesso, queste innovazioni hanno l'obiettivo di fronteggiare le difficoltà proprie del mercato del lavoro, consentendo alle persone di sfruttare nuove opportunità lavorative, piuttosto che rimanere intrappolate in situazioni precarie o insoddisfacenti.

2.3.2 *Social innovation e welfare*

Il concetto di benessere sociale si evolve nel tempo in risposta a cambiamenti sistemici che rivoluzionano la vita delle persone e che modificano le preferenze personali e collettive. Fenomeni quali la digitalizzazione, la globalizzazione, l'invecchiamento della società e l'evoluzione delle strutture familiari, hanno reso necessario per le istituzioni un coinvolgimento attivo di cittadini e organizzazioni private nella realizzazione di piani e partnership sociali. Gli incentivi, le normative e le politiche sociali devono, oggi più che in passato, tenere conto delle esigenze e delle aspettative dei singoli. Ciò richiede investimenti sostanziali nella costruzione di capacità istituzionali, intese come attività di ascolto e di comprensione dei bisogni sociali.

Dal punto di vista del settore pubblico, le innovazioni informatiche e tecnologiche hanno profondamente cambiato il modo in cui i governi affrontano il benessere dei cittadini. Nel corso degli ultimi venti anni, si è manifestata una tendenza globale verso l'*e-governance* e la digitalizzazione della pubblica amministrazione, che ha permesso la realizzazione di strumenti per l'accesso online ai servizi pubblici da parte dei cittadini. Tuttavia, la nascita di queste innovazioni ha portato con sé determinati problemi. Dal momento che la quantità di dati dei cittadini nelle mani dei governi e delle organizzazioni pubbliche è in continuo aumento, è emersa la necessità di garantire un livello maggiore di sicurezza e di privacy degli individui. Allo stesso tempo, poiché le informazioni raccolte negli anni provengono da diverse fonti, i problemi di interoperabilità e di comunicazione spesso impediscono sia ai cittadini che ai fornitori di servizi pubblici l'accesso a tutti i dati di cui hanno bisogno. Nonostante queste criticità, un numero crescente di studi dimostra il potenziale delle tecnologie ICT nel miglioramento dei servizi statali. La tecnologia, insieme con l'innovazione sociale, può infatti notevolmente contribuire al raggiungimento degli obiettivi politici di inclusione sociale, valorizzazione delle persone e sostenibilità dei servizi pubblici.

L'innovazione sociale per l'aumento del benessere non è un progetto esclusivo del settore pubblico, esistono molte iniziative interessanti che emergono dal settore privato e dal terzo settore.

Un esempio proveniente dal Regno Unito è l'impresa sociale My Support Broker (MSB), che ha sviluppato un modello innovativo per permettere alle persone di pianificare e di auto-gestire la loro assistenza sociale e sanitaria. MSB recluta e addestra persone con gravi patologie o provenienti da contesti svantaggiati (disabili, anziani, persone appartenenti a minoranze etniche) come volontari o assistenti professionali, i quali aiutano altri individui con esigenze di assistenza simili. Nel 2015, la

comunità MSB era composta da oltre 5.900 persone, e produceva un risparmio per ciascun paziente di circa £ 8,65 per ogni 1 £ speso in servizi assistenziali, realizzando una riduzione complessiva del costo delle cure del 20%.

Un altro esempio è Integrated Care Healthy Kinzigtal (IVGK) in Germania, un sistema regionale di assistenza sociale e sanitaria, gestito dalla società Gesundes Kinzigtal, adottato da circa 10.000 cittadini. IVGK fornisce ai pazienti un servizio di cure mediche e di assistenza personalizzata, unendo al lavoro di medici specialistici determinati servizi su misura per il supporto dei pazienti, tra cui: attività sportive, centri sociali, conferenze, corsi di formazione e sessioni informative. Dalle indagini che IVGK ha condotto nelle sue strutture, è emerso un aumento del gradimento dei servizi offerti da parte dei pazienti e una più elevata partecipazione al programma da parte di medici generici e specialisti, oltre che una riduzione dei costi delle compagnie di assicurazione che forniscono servizi ai pazienti in cura nelle strutture IVGK.

Anche le tradizionali imprese con scopo di lucro sono sempre più attive nella fornitura di servizi di assistenza ai propri dipendenti, al fine di facilitare l'equilibrio tra vita privata e lavoro. Questa tendenza si è ampiamente sviluppata in molti paesi dell'Unione Europea, dove i servizi quali assicurazioni sanitarie, asili nido o assistenza agli anziani sono considerati più attraenti di stipendi elevati, in particolare per le famiglie a doppio reddito, sulle quali grava un'alta imposizione fiscale e per le quali queste prestazioni sono spesso costose. Secondo l'esperienza di Assolombarda, organo italiano impegnato nel supporto alle aziende nella negoziazione di accordi con organizzazioni sindacali, le misure di welfare aziendale più comunemente richieste e offerte sono: le assicurazioni sanitarie supplementari, l'aumento di contributi ai fondi di previdenza complementare, i buoni carburante, l'adozione di orari di lavoro flessibili e il rimborso delle spese sanitarie e scolastiche.

Dal momento che le risorse del sistema di welfare pubblico sono limitate, le aziende stanno dunque migliorando, attraverso piani assistenziali, la fidelizzazione dei dipendenti per il raggiungimento di un più elevato livello di produttività. The Positive Ageing Company, ad esempio, è un'azienda britannica che si rivolge a impiegati pubblici e privati che forniscono assistenza ad un familiare anziano non autosufficiente. Tra le sue proposte, quella che ha riscosso il maggior successo è AgeingWorks, una piattaforma digitale, che si occupa di salute, benessere, e assistenza degli anziani. Essa fornisce servizi di supporto sia online che offline dotati di prodotti e sistemi che facilitano l'autogestione delle cure sanitarie e il raggiungimento di un invecchiamento sano. In termini di benefici, AgeingWorks consente di ridurre i costi sanitari per molti lavoratori, aiuta a mantenere la forza lavoro più anziana nel mercato del lavoro e promuove l'indipendenza delle persone.

Nel complesso, le moderne sfide di innovazione sociale che emergono nel settore del welfare pubblico e aziendale trovano la loro massima espressione nella creazione di nuovi strumenti, metodi e soluzioni

per affrontare i cambiamenti della società e perseguire l'equilibrio tra vita familiare e professionale, due aspetti fondamentali dell'attuale concezione di benessere sociale.

2.3.3 Social innovation applicata alla finanza

L'innovazione sociale sta cambiando radicalmente anche i processi e i meccanismi finanziari. La tendenza più rilevante nella nuova finanza è la crescita dell'*impact investing* (investimenti ad impatto), fenomeno noto anche come finanza sociale, che si è sviluppato negli ultimi dieci anni grazie agli investimenti in società, organizzazioni e fondi con l'intento di generare un impatto sociale o ambientale al fianco di un rendimento finanziario.

Gli investimenti ad impatto sono cresciuti complessivamente da \$ 4.3 miliardi nel 2011 a \$ 60 miliardi nel 2015, creando un nuovo paradigma di responsabilità e sostenibilità degli investimenti, con lo scopo di ottimizzare rischi e benefici non solo in termini finanziari ma anche dal punto di vista dell'impatto sociale. Questa nuova tendenza, che differisce sia dalla finanza tradizionale sia dalla classica filantropia, si è sviluppata per diverse ragioni. In primo luogo, le nuove generazioni (*millennials*), che hanno guidato la rivoluzione tecnologica, sono ora alla ricerca di uno scopo più profondo del mero guadagno monetario, e cresce in loro il desiderio di realizzare un miglioramento sociale mediante attività di investimento e operazioni di venture capital. In secondo luogo, sono gli stessi investitori istituzionali a guidare questa rivoluzione. Banche commerciali e fondi pensione, spesso spinti dalle pressioni di clienti e azionisti, sono sempre più alla ricerca di opportunità di progetti sociali da affiancare ai ritorni finanziari. Infine, si è palesata la difficoltà da parte delle pubbliche amministrazioni a far fronte al finanziamento di molti beni e servizi pubblici. Ciò ha comportato l'introduzione di un insieme sempre più diversificato di incentivi da parte dei governi di tutto il mondo per attirare capitali verso iniziative sociali, che, se un tempo avrebbero fatto affidamento su contributi pubblici e donazioni, oggi possono essere finanziate da privati con l'utilizzo di nuovi strumenti finanziari.

Il Social Impact Bond (SIB) è uno strumento di successo nel campo dell'*impact investing*. I SIB sono stati concepiti per aumentare gli investimenti privati nel finanziamento di soluzioni innovative, al fine di ridurre costi e rischi dei governi. La remunerazione del capitale investito tramite questi strumenti finanziari è connessa al raggiungimento di un determinato risultato sociale. In un modello di Social Impact Bond realizzato correttamente, il raggiungimento del risultato sociale previsto produrrà infatti un risparmio per la Pubblica Amministrazione e quindi un margine che potrà essere utilizzato per la remunerazione degli investitori. Il primo SIB è stato lanciato nel 2010 nel Regno Unito con il nome di Peterborough Social Impact Bond (PSIB), e ha raccolto £ 5 milioni da investitori privati con il fine sociale di ridurre il tasso di recidiva tra i detenuti condannati a breve termine nel carcere di

Peterborough. Il progetto del PSIB, portato a termine nel mese di luglio 2017, è riuscito a raggiungere gli obiettivi prefissati, e ha permesso al governo britannico di risparmiare grandi quantità di denaro pubblico. Oggi, esistono oltre 89 SIB in tutto il mondo con un valore complessivo di circa €300 miliardi.

Altri strumenti della nuova finanza sono i fondi di impatto (*impact funds*), fondi di investimento con un intento sociale, che negli ultimi anni stanno aumentando nei numeri e nelle dimensioni. Nel 2015 è stato lanciato dalla Banca Europea per gli investimenti (EIB, European Investment Bank) il Social Impact Accelerator (SIA), la prima partnership tra il settore pubblico e privato che affronta il crescente bisogno di disponibilità di finanziamenti per il sostegno alle imprese sociali. Anche altre organizzazioni del settore pubblico e non profit stanno sviluppando i propri fondi di impatto su larga scala, come ad esempio l'Innovation Fund di Unicef, il fondo di impatto sociale dell'UNDP (Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo) e il primo Impact Bond Umanitario lanciato dalla Croce Rossa.

Tuttavia, nonostante la diffusione di questi nuovi trend, è evidente come l'Europa sia ancora troppo lenta nell'abbracciare il fenomeno dell'*impact investing*. Mentre negli Stati Uniti sono stati lanciati fondi di impatto per diversi miliardi di dollari, tra cui il fondo di 1 miliardo lanciato dalla Fondazione Ford, l'impegno non è altrettanto significativo nel panorama europeo. Sia nel settore pubblico che in quello privato, sebbene vi sia abbondanza di mezzi finanziari e di domanda di nuovi strumenti per affrontare grandi sfide come le migrazioni di massa, il cambiamento climatico e la riqualificazione dei lavoratori disoccupati o sottoccupati, sono ancora molto pochi gli operatori che decidono di emettere Social Impact Bonds o di impegnarsi in tematiche sociali. Ciò è dovuto in parte al forte scetticismo che esiste nei confronti dell'*impact investing*, circa il raggiungimento congiunto di impatto sociale e di tassi di rendimento finanziario che siano allo stesso livello di quelli di mercato. Malgrado molti sostengano che questa sia ancora l'eccezione piuttosto che la norma, esistono molti esempi di fondi di impatto che forniscono con successo un tasso di rendimento del 10-15%, in linea con gli andamenti delle principali piazze finanziarie mondiali.

2.3.4 Social innovation nei contesti urbani

Il rinnovamento urbano e lo sviluppo delle città nella direzione della sostenibilità sociale e ambientale, sono due temi di interesse comune tra i leader economici e politici di tutto il mondo. Oggi più del 50% della popolazione mondiale vive nelle città (dati UNDESA - Dipartimento delle Nazioni Unite per gli Affari Economici e Sociali) e questa percentuale è destinata ad aumentare nel corso dei prossimi decenni. Le aree urbane rappresentano quindi la principale fonte di crescita economica e di innovazione, ma sono anche teatro di crescenti problemi sociali come la povertà e la disuguaglianza,

in risposta ai quali i servizi pubblici e le amministrazioni locali di diverse città hanno adottato alcune soluzioni innovative.

Costruire città intelligenti e sostenibili è la grande sfida per il futuro. L'obiettivo comune è quello di garantire ai cittadini di tutto il mondo servizi primari come acqua, elettricità, servizi igienici, trasporto pubblico, abitazioni, accesso alla rete internet e buone forme di governo, che contribuiscano a creare condizioni migliori in termini di sostenibilità ambientale, sicurezza, salute e istruzione. In linea con questa prospettiva, diverse istituzioni pubbliche hanno sviluppato programmi e iniziative di interesse sociale, tra cui il premio per l'innovazione delle capitali europee promosso dalla Commissione Europea e il Future Cities Catapult, un centro sostenuto dal governo britannico per la promozione di *smart cities*.

Per dare risposte alle nuove esigenze sociali, alcune grandi e piccole città stanno creando nuovi ruoli all'interno delle amministrazioni con l'intento di far nascere partnership con altri settori dell'economia. Ad esempio in Inghilterra, il consiglio municipale del quartiere londinese di Haringey si è impegnato in una collaborazione sotto forma di joint venture con la multinazionale LendLease per un programma di rinnovamento urbano completo su tutto il suo territorio, del valore complessivo stimato di 4 miliardi di sterline. Un'altra esperienza rilevante è quella fornita da Block by Block, una partnership innovativa tra Mojang (società di videogiochi) e UN-Habitat (Programma delle Nazioni Unite per gli insediamenti umani), che utilizza il videogioco Minecraft come strumento di partecipazione della comunità alla progettazione urbana nei paesi in via di sviluppo.

Sempre più spesso, le città utilizzano anche infrastrutture digitali per aumentare il coinvolgimento dei diversi attori. Dal momento che la rivoluzione tecnologica continua a svilupparsi e che le nuove generazioni di strumenti informatici diventano sempre più pervasive, esistono infatti grandi opportunità per rendere le città più intelligenti. Urban-X, ad esempio, è un acceleratore di start up realizzato da MINI, casa automobilistica del gruppo BMW, e Urban US, società americana che investe in modelli di *redesign* urbano, la cui peculiarità risiede nell'utilizzo delle intelligenze artificiali per la riprogettazione delle città.

Tipicamente, nella gestione della *social innovation* urbana possono essere evidenziate quattro tendenze comuni:

- coproduzione di politiche e servizi, utilizzata principalmente nei piani di partnership tra il settore pubblico, le imprese e le organizzazioni non profit;
- approccio basato sulle capacità individuali, utile per valorizzare al massimo il contributo che ciascun soggetto apporta al progetto;
- decentramento democratico, sistema che prevede lo sviluppo di piani e meccanismi partecipativi per aumentare il coinvolgimento dei cittadini al processo decisionale;

- focalizzazione sul territorio, tendenza che aiuta a prestare maggiore attenzione alla salvaguardia del territorio e alle esigenze generali di benessere collettivo piuttosto che ai singoli problemi di gruppi e individui.

Tuttavia, nonostante queste linee generali, le città che nel tempo hanno maturato sistemi di *social innovation*, si sono caratterizzate per alcune importanti differenze nelle modalità di adozione delle politiche sociali e nell'integrazione di queste all'interno della *governance* urbana tradizionale.

Alcune tra le esperienze più significative di innovazione sociale in ambito urbano si sono sviluppate in Svezia, in Italia e nei Paesi Bassi.

Malmö (Svezia)

Tre diversi esempi di innovazione sociale possono essere identificati nel panorama cittadino di Malmö. Queste innovazioni includono: un programma di risanamento di quartieri in declino, un incubatore aziendale promotore a sua volta di altre innovazioni sociali e un progetto di occupazione e integrazione.

Områdesprogrammet è un programma volto a risollevare alcuni quartieri poveri di Malmö dalla stagnazione socioeconomica. Il progetto si concentra principalmente sulla creazione di nuovi posti di lavoro per i giovani disoccupati, sul miglioramento delle condizioni di vita per le persone che vivono in specifici distretti e sul risanamento della crescita economica. Secondo gli attori coinvolti, la principale caratteristica innovativa di questo modello, è la collaborazione nella ricerca di soluzioni a problemi collettivi. Le persone che vivono in aree depresse vengono infatti coinvolte direttamente dall'amministrazione locale e cooperano con essa al fine di sviluppare un piano di lavoro intersettoriale tra società civile, aziende, università e settore pubblico.

Il Coompanion Incubator è invece un programma di assistenza per giovani e disoccupati svedesi finanziato dal Fondo sociale europeo (ESF). Le persone che decidono di rivolgersi all'incubatore vengono istruite e motivate alla creazione di una propria attività imprenditoriale, in forma privata (azienda) o in forma di cooperativa. Solo i giovani e i disoccupati registrati presso gli uffici di collocamento, e ritenuti particolarmente meritevoli, hanno diritto al sostegno. L'incubatore può agire anche come datore di lavoro, assegnando compiti di amministrazione ordinaria agli assistiti, che al tempo stesso elaborano la loro idea d'impresa. Questo esempio di innovazione combina due aspetti distinti: il servizio di assistenza e incubazione aziendale e l'attenzione su un particolare gruppo target, rappresentato in questo caso da persone giovani e disoccupate.

Infine, il progetto per l'occupazione e l'integrazione Yalla Trappan si sviluppa sotto forma di impresa sociale. I principi sui quali essa si fonda sono l'uguaglianza di genere e l'incentivazione delle pari opportunità. L'obiettivo generale del progetto è infatti quello di offrire un'occupazione, e la relativa

formazione, a quelle donne che trovano grandi difficoltà ad entrare nel mercato del lavoro. In termini di servizi, il progetto fornisce alla comunità locale un centro congressi, un ristorante, uno studio di design e artigianato e attività di catering e di pulizia. Il carattere sociale di questa iniziativa risiede essenzialmente nell'interesse per il benessere di un particolare gruppo di persone precedentemente ignorato (le donne), raggiunto mediante un progetto strutturato nella forma di impresa cooperativa. Tutte e tre le innovazioni sociali proposte affrontano problemi collettivi di interesse politico: stagnazione, disoccupazione e segregazione. Gli esempi riportati presentano inoltre caratteristiche comuni tra cui il ruolo della formazione, l'attenzione all'imprenditorialità e all'*empowerment* e l'importanza della collaborazione tra diversi attori e organizzazioni. In quest'ottica, i tre casi di *social innovation* riportati rappresentano modalità nuove e vincenti di affrontare i problemi sociali nei contesti urbani.

Milano (Italia)

Milano è diventata in poco tempo la prima *smart city* italiana, e si posiziona oggi tra le città più innovative a livello mondiale. Nel solo 2014, all'interno dell'area urbana milanese si è registrata la nascita di 470 start up, molte delle quali a vocazione sociale. In linea con i principi caratterizzanti la Strategia Europea 2020, Milano ha formulato sette obiettivi strategici per raggiungere la qualifica di città intelligente. Essi includono: crescita internazionale, incremento della mobilità urbana sostenibile (*sharing* e *peer-to-peer mobility*), miglioramento delle politiche ambientali ed energetiche, promozione dell'inclusione sociale, raggiungimento del benessere cittadino, semplificazione della PA, aumento dell'imprenditorialità.

Nello specifico, negli ultimi anni sono nate, grazie al sostegno dell'Amministrazione comunale, numerose iniziative lungo uno spettro d'azione ampio e variegato. Alcune di queste iniziative sono state fortemente sostenute dal governo locale, che dunque ha svolto un ruolo di tipo "top down", altre invece sono sorte spontaneamente secondo una logica "bottom up", cioè grazie all'iniziativa di singoli individui o gruppi di persone.

Tra le iniziative del primo tipo vanno annoverati gli otto incubatori e acceleratori specializzati sul tema dell'innovazione sociale. Alcune esperienze in questo campo sono quelle di PoliHub, progetto sviluppato dal Politecnico di Milano e caratterizzato da una spiccata vocazione tecnologica, Base, modello dedicato al tema delle imprese creative, e FabriQ, incubatore specializzato nello sviluppo di progetti con un forte impatto sociale. Oltre agli incubatori, anche gli spazi di *coworking* presenti in diverse aziende meneghine rientrano nella categoria dei nuovi esempi di collaborazione, contaminazione reciproca e coprogettazione.

Oltre a questi grandi programmi principalmente guidati dal Comune, la città sta assistendo anche alla diffusione di numerosi progetti sociali, culturali, sportivi e di piccola imprenditoria sviluppati dal

basso grazie a fenomeni associativi. Un caso esemplare in questo campo è costituito da Mare Culturale Urbano, un centro di produzione culturale nato nella zona Ovest di Milano con lo scopo di costruire un nuovo modello di sviluppo territoriale che ponga in primo piano la situazione delle periferie. L'Amministrazione comunale ha cercato di sostenere questo tipo di idee nate dai singoli cittadini, svolgendo un ruolo di supporto e di promozione finalizzato non solo a sostenere un numero elevato di iniziative e di luoghi di innovazione sociale, ma anche a creare un ecosistema a supporto delle imprese dal forte impatto innovativo.

Rotterdam (Paesi Bassi)

In periodi di disavanzo economico per le istituzioni, i lavori pubblici gravano pesantemente sui bilanci locali e le amministrazioni spesso non trovano sufficienti fondi da investire in infrastrutture a basso impatto ambientale. In risposta a queste problematiche, è cresciuto il ricorso a strumenti di innovazione sociale che promuovono la collaborazione per la realizzazione di opere pubbliche a costi sostenibili.

Il ponte pedonale Luchtsingel di Rotterdam, realizzato nel 2012, è un esempio di questo nuovo sistema di costruzione urbana. Esso infatti rappresenta il primo caso di infrastruttura pubblica finanziata attraverso il *crowdfunding*. Grazie a una raccolta fondi, i cittadini hanno potuto contribuire all'acquisto delle 17.000 tavole di legno necessarie per la costruzione del ponte, lungo complessivamente 400 metri. Le donazioni di qualsiasi importo, da €25 per una tavola a €1.250 per una sezione dell'intero ponte, hanno dato la possibilità ai benefattori di inscrivere il proprio nome nelle tavole da loro finanziate. In questo modo è stato possibile riconoscere concretamente il contributo dato dai cittadini alla realizzazione del ponte.

Nel corso degli anni si sono susseguite molte iniziative che hanno portato alla realizzazione di progetti *crowdfunded*, ma l'unicità di questo progetto, denominato "I Make Rotterdam", è costituita dall'utilizzo di mezzi non convenzionali per favorire l'investimento di piccoli risparmiatori nel miglioramento del proprio quartiere. L'iniziativa, promossa dallo studio di architettura ZUS, è nata infatti dalla necessità di congiungere tre distretti urbani in precedenza disgregati. Con l'aumento dell'accessibilità per i pedoni, il ponte ha innescato una forte crescita economica in tutta la città. In ragione di ciò, al piano Luchtsingel sono stati riconosciuti numerosi premi internazionali nel campo della riprogettazione urbanistica. I vantaggi distintivi del progetto sottolineano dunque l'originalità della città di Rotterdam e il suo collocamento come esperienza di successo nel contesto urbano a livello mondiale.

2.3.5 *Social innovation e sharing economy*

L'economia della condivisione (*sharing economy*) è uno dei trend recenti di maggiore impatto sociale. Negli ultimi anni si è manifestata una vera e propria esplosione nel campo della condivisione, dello scambio e del noleggio online di beni e servizi. Questo fenomeno ha avuto origine grazie alla nascita di tecnologie innovative, che hanno consentito, oltre alla diffusione di nuove modalità di produzione, anche la generazione di nuove forme di consumo. Internet ha infatti ridotto drasticamente i costi di transazione legati alla negoziazione e allo scambio di beni, rendendo la condivisione di risorse più economica e più facile che in passato, e quindi possibile su scala globale.

Mentre la condivisione in sé non è affatto un concetto nuovo, la sua diffusione di massa tramite piattaforme online internazionali rivela una tendenza del tutto rivoluzionaria. Oggi la popolazione si è spostata dalla semplice proposta di idee, tipica dell'*open innovation*, all'offerta di prodotti e servizi da parte di singoli utenti.

La società della condivisione (o *Mesh*), è definita dai nuovi economisti come un modello fondato sulla possibilità di accedere liberamente a beni e prodotti, senza possederne la proprietà (Gansky, 2010). Il suo successo ha incentivato la nascita di una serie di nuove imprese che stanno trasformando i tradizionali modelli di business basati sulla proprietà privata. Ogni anno vengono create start up per la realizzazione di piattaforme digitali che consentono la condivisione di biciclette, automobili, giocattoli, libri, case e spazi di lavoro. TaskRabbit, Uber, Airbnb e Car2Go, sono solo alcune delle più famose aziende che hanno inaugurato nuove forme di condivisione dando vita a opportunità imprenditoriali inedite per piccole società e singoli cittadini, e comportando al tempo stesso sfide senza precedenti per le imprese consolidate e per il quadro normativo.

E' possibile allora intendere la *sharing economy* come il risultato di una convergenza di fattori, tra i quali rientrano:

- le nuove tecnologie, in particolare i servizi *peer-to-peer* e quelli basati sulla geolocalizzazione, che permettono alle persone di condividere, scambiare e negoziare in modo diretto, semplice e veloce;
- la maggiore attenzione per le condizioni ambientali e climatiche, che trova risposta in aspetti tipici del consumo collaborativo quali il riutilizzo, il riciclo e la riprogettazione;
- l'aumento della "coscienza dei costi" e il crescente bisogno di riduzione della spesa da parte delle famiglie, che hanno generato un aumento significativo della condivisione soprattutto a partire dall'inizio della crisi economica e finanziaria del 2008;
- il riconoscimento della condivisione come occasione di vantaggio competitivo da parte delle nuove imprese;

- l'accesso a un maggior numero di dati su persone e cose, che ha permesso la sostanziale disaggregazione dei singoli beni materiali e il loro consumo sotto forma di servizi separati.

Andando ad approfondire l'analisi di questo nuovo modello economico, è possibile individuare tre diverse modalità di consumo collaborativo, che si fondano rispettivamente su: sistemi di condivisione del prodotto, mercati di redistribuzione e stili di vita collaborativi.

I sistemi di condivisione del prodotto si basano sul pagamento di una tariffa da parte di quegli utilizzatori che desiderano avere il vantaggio di usufruire di un bene senza doverlo possedere a titolo definitivo. Questi servizi includono sia lo scambio diretto tra liberi cittadini sia forme di noleggio realizzate da imprese. Esempi di questo tipo sono il *car sharing*, il *bike sharing*, il noleggio di film o il noleggio di opere d'arte.

Il secondo tipo di consumo collaborativo avviene attraverso i mercati della redistribuzione. Questi comportano la rivendita di prodotti usati o di seconda mano da parte di venditori che non ne fanno uso e l'acquisto degli stessi da parte di imprese o consumatori interessati. Tra i casi più importanti di redistribuzione possono essere citati network di mercato online come eBay e Craigslist, ma anche siti di scambi e regali come Freecycle e Netcycle.

Il terzo filone si concentra su stili di vita collaborativi. Secondo questa logica, per parlare di consumo collaborativo non basta il semplice scambio di beni fisici, bensì le persone dovrebbero unirsi per portare avanti la condivisione di risorse immateriali come tempo, spazio e conoscenze. Le valute sociali (come il *time-banking*), i prestiti sociali, i prestiti *peer-to-peer* e le attività di *coworking* mostrano come la vita quotidiana delle persone, sia professionale che personale, possa essere a tutti gli effetti imperniata sulla cultura della condivisione.

Il consumo collaborativo si basa poi su una serie di principi. Questi includono: fiducia tra gli sconosciuti, importanza dei beni comuni, valore economico, sociale e ambientale dei beni sottoutilizzati e capacità critica. Di questi la fiducia riveste un ruolo particolarmente importante: le valutazioni degli utenti sulla piattaforma di vendita eBay sono l'esempio di un sistema che ha contribuito a ridurre lo scetticismo delle persone nei confronti delle transazioni con estranei.

In conclusione, è possibile notare come queste esperienze sociali stiano gradualmente rivoluzionando il modo di vivere delle persone e la capacità di intendere le relazioni interpersonali, sia commerciali sia umane, attraverso un'ottica nuova basata su valori di reciprocità e scambio.

Capitolo 3: Casi di studio nel panorama italiano

3.1 Ricerche italiane sull'innovazione sociale

Negli ultimi cinque anni autorevoli enti di ricerca hanno curato numerosi studi sulle esperienze italiane di *social innovation*. Le organizzazioni che più di altre si sono interessate a questo campo sono state le Università. Seguendo l'esempio internazionale di Stanford e Oxford infatti, alcuni atenei italiani, hanno creato dei centri di ricerca per favorire l'approfondimento di questa materia e il suo sviluppo a livello nazionale. Le indagini più significative sui casi italiani di *social innovation* sono state condotte dal Social Innovation Monitor (SIM) e dal Centro di Ricerche Internazionali sull'Innovazione Sociale (CeRIIS).

Il Social Innovation Monitor è un team di ricercatori del Politecnico di Torino (Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione) dedicato all'analisi dell'innovazione e dell'imprenditorialità sociale. Il primo lavoro pubblicato da questo organismo è stato il Report sull'impatto sociale degli incubatori e acceleratori Italiani del 2017⁴, realizzato in collaborazione con Italia Startup e altre realtà impegnate nello studio dei fenomeni di *social innovation*.

Il CeRIIS è un centro di ricerca nato nel 2013 all'interno dell'Università Luiss Guido Carli su iniziativa della fondazione ItaliaCamp. La *mission* del CeRIIS è studiare il fenomeno dell'innovazione sociale individuando e analizzando i casi di maggior interesse nazionali e internazionali in questo campo, con il fine di elaborare modelli concettuali utili per la sua effettiva realizzazione e per favorire la collaborazione tra gli attori interessati al suo sviluppo. Curando la pubblicazione di tre diversi rapporti in materia è stato in grado di mappare e sintetizzare i modelli e le esperienze socialmente innovative in Italia. In particolare, il secondo e il terzo rapporto del CeRIIS⁵, mediante un approccio empirico hanno rilevato un campione di più di 1000 progetti ed esperienze per la creazione del primo database dei casi italiani di innovazione sociale.

Queste due organizzazioni, intendono quindi essere attori rilevanti nel sistema italiano di *social innovation* e protagonisti delle attività di elaborazione scientifica, sperimentazione progettuale e integrazione culturale del fenomeno. Per queste ragioni non svolgono un esclusivo lavoro di analisi e raccolta dati, bensì sono attive nella gestione e nell'approfondimento di pratiche e iniziative

⁴ Social Impact Monitor (2017). *Report sull'impatto sociale degli incubatori e acceleratori Italiani 2017*. Politecnico di Torino.

⁵ Caroli M. G. (2015). *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*. FrancoAngeli.

Caroli M. G. (2017). *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CeRIIS sull'innovazione sociale*. FrancoAngeli.

socialmente innovative anche attraverso la collaborazione con imprese private, fondazioni, istituzioni pubbliche e organi di governo. Tra le problematiche e gli argomenti a cui esse fanno specifico riferimento, i più significativi sono: lo sviluppo di *business model* adatti a soddisfare le esigenze sociali; la creazione di architetture finanziarie per progetti di innovazione sociale; il miglioramento delle competenze professionali nella gestione della *social innovation*; la realizzazione di tecnologie multimediali innovative; il sostegno alla *venture philanthropy* per i piani di innovazione sociale.

Oltre a questi importanti centri di ricerca, un cospicuo sostegno allo studio e alla realizzazione di progetti per il soddisfacimento innovativo dei bisogni collettivi è stato dato dal MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca) attraverso l'avvio di più di 100 interventi in tema di *social innovation* e con il coinvolgimento di oltre 430 giovani innovatori. Gli specifici temi su cui il Ministero ha indirizzato la propria attività hanno riguardato la promozione di idee per la costruzione di *smart cities* e il finanziamento diretto a sostegno di progetti di innovazione sociale soprattutto nelle "regioni di convergenza" (Puglia, Sicilia, Calabria e Campania), con l'obiettivo di sviluppare modelli tecnologicamente innovativi per la risoluzione nel breve-medio termine di problematiche presenti nel tessuto urbano italiano. In particolare, gli ambiti di azione in cui il MIUR è intervenuto maggiormente sono stati: la *smart mobility*, l'assistenza sanitaria, l'educazione, il turismo, il *cloud computing*, le fonti di energia rinnovabili e l'efficienza energetica. Mediante lo stanziamento di considerevoli fondi (circa 75 milioni di euro), è stato dunque possibile sensibilizzare i ricercatori e gli attori economici verso tematiche sociali che offrono oggi nuove opportunità di studio e di business.

3.2 Evidenze empiriche

Dalle due principali ricerche sopracitate è emerso che gli spazi dedicati all'innovazione sociale in Italia aumentano di anno in anno in maniera esponenziale. Le analisi empiriche realizzate dal CeRIIS e dal Social Innovation Monitor evidenziano a questo proposito un numero crescente di luoghi dedicati alla sperimentazione di nuovi progetti di socializzazione, come incubatori, *living lab* o spazi di *coworking*, la cui progettazione è già di per sé un'innovazione sociale. In questa situazione di evoluzione del contesto economico, possono essere individuate alcune evidenze nel campo della *social innovation* italiana riguardo in particolare agli ambiti di intervento, alle tipologie innovative, ai soggetti attuatori e alla distribuzione geografica dei modelli socialmente innovativi nel nostro Paese. Grazie ai rapporti del CeRIIS, rispettivamente del 2015 e del 2016, possono inoltre essere confrontati i dati in un'ottica temporale, per avere un quadro di riferimento in merito all'evoluzione del fenomeno.

3.2.1 Settori economici rilevanti

Per comprendere in quali settori dell'economia si sono manifestate le recenti esperienze di innovazione sociale, i progetti sono stati suddivisi in ambiti applicativi ben definiti. In questo modo è possibile affermare con precisione quali siano i contesti economici nei quali si è rilevato il maggior numero di casi di *social innovation* appartenenti alla popolazione di riferimento delle analisi.

Dallo studio di un campione di 462 esperienze di innovazione sociale, nel 2015 sono emersi i seguenti risultati:

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

Progetti di social innovation suddivisi per ambito di rilievo sociale (2015). Fonte: CeRIIS

Da queste rilevazioni, è possibile notare come esista una netta prevalenza di tre particolari categorie: *sharing & pooling economy*, assistenza sociale e integrazione sociale, che nel complesso rappresentano più della metà del campione. Questa evidenza può essere motivata per lo più dalla natura delle iniziative, particolarmente pertinente alla definizione stessa di *social innovation*. Nel caso della *sharing & pooling economy*, per esempio, le pratiche sociali che ne sono alla base si fondano su relazioni che sottintendono la collaborazione e la cooperazione tra individui per la realizzazione di risorse comuni. All'interno di questo ambito i casi più rilevanti si manifestano nella realizzazione di piattaforme per la condivisione di servizi e nel *crowdfunding* e il microcredito. Per quanto riguarda invece l'assistenza e l'integrazione sociale, le casistiche rispondono a necessità collettive diffuse, nelle quali l'innovazione sociale svolge un ruolo primario grazie all'apporto di modelli organizzativi e gestionali efficaci ed efficienti.

La mobilità sostenibile, l'assistenza sanitaria e il turismo sostenibile rappresentano invece settori marginali e non ancora evoluti nel panorama italiano della *social innovation*.

La stessa rilevazione, con un campione allargato a 578 casi, ha fornito a distanza di un anno (2016) le seguenti evidenze:

Ambito IS – ordine decrescente	Numero	%
Integrazione sociale	93	16%
Assistenza sociale	78	13%
Formazione	62	11%
Miglioramento ambientale	61	11%
<i>Crowdfunding</i> – Microcredito	54	9%
<i>Coworking</i> – <i>Smartworking</i>	44	8%
Qualità della vita	37	6%
Cultura	36	6%
Mobilità sostenibile	32	6%
Turismo sostenibile	29	5%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	28	5%
Assistenza sanitaria	24	4%
Totale	578	100%

Progetti di social innovation suddivisi per ambito di rilievo sociale (2016). Fonte: CeRIIS

In questo caso, il database rivela risultati non marcatamente differenti dal rapporto precedente. Dai casi di innovazione sociale mappati emerge infatti la prevalenza di quattro particolari ambiti di applicazione: integrazione sociale, assistenza sociale, formazione e miglioramento ambientale, che in totale costituiscono il 51% del totale del campione. Le due categorie più rappresentate, integrazione sociale e assistenza sociale, affermandosi nuovamente tra i primi ambiti di *social innovation* in Italia, riflettono le necessità collettive diffuse nel campo del welfare statale, da anni in forte crisi. Le problematiche principali che hanno causato una drastica riduzione nel riconoscimento di diritti e nell'erogazione di servizi propri del cosiddetto *Welfare State*, sono state principalmente l'imponente crescita del livello del debito pubblico avvenuta in Italia a partire dagli anni Settanta e le conseguenti politiche economiche di tagli della spesa pubblica. Ad oggi sembrerebbe che le iniziative di *social innovation*, in particolare quelle originate dal settore non profit, forniscano un'alternativa sempre più diffusa per l'offerta di servizi una volta considerati pubblici.

Tra le categorie meno rappresentate risulta ancora una volta l'assistenza sanitaria, con solo il 4% del totale dei casi analizzati. Questo è dovuto principalmente agli elevati investimenti e costi di gestione necessari nel settore dell'assistenza sanitaria, in gran parte già affrontati dalla macchina pubblica attraverso il Servizio Sanitario Nazionale finanziato con la tassazione. Anche il turismo sostenibile

fatica ad aumentare il numero di esperienze socialmente innovative, principalmente a causa del radicamento nella cultura italiana delle forme tradizionali di turismo.

3.2.2 Tipologie innovative

E' possibile effettuare una distinzione tra le iniziative sociali in merito alla tipologia di innovazione che le caratterizza. In particolare, facendo riferimento a tre possibili situazioni, i progetti possono essere classificati in: innovazioni di tipo relazionale, che si manifestano all'interno di un'organizzazione e nel modo di relazionarsi verso l'esterno con stakeholder e altri soggetti per la costruzione di nuove forme di collaborazione e scambio di conoscenza; innovazioni di tipo tecnologico, impegnate nella risoluzione di uno specifico bisogno sociale mediante il rinnovamento di prodotti o servizi; innovazioni di entrambe le categorie⁶.

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

Progetti di social innovation suddivisi per tipologie innovative (2015). Fonte: CeRIIS

Tipologie innovative	N. progetti	%
Innovazione relazioni/ruoli	300	52%
Innovazione tecnologica	120	21%
Entrambe le innovazioni	158	27%
Totale	578	100%

Progetti di social innovation suddivisi per tipologie innovative (2016). Fonte: CeRIIS

Tali evidenze mostrano un quadro sostanzialmente differente tra i due momenti di rilevazione. Mentre dal rapporto del 2015 emerge un sostanziale equilibrio tra le differenti tipologie, suggerendo un raggio d'azione dell'innovazione sociale variegato e omogeneo, sulla base della successiva analisi, si evidenzia una ripartizione netta. In particolare, l'orientamento collettivo di base dell'innovazione sociale risulta improntato a innovazioni di tipo relazionale, le quali prendono forma grazie allo sviluppo di reti di organizzazioni che collaborano al fine di scambiare informazioni, conoscenze e *know-how* per il raggiungimento di un obiettivo comune. Ad oggi la dimensione relazionale e comunitaria delle innovazioni assume dunque un ruolo fondamentale e permette alle iniziative di raggiungere un grande numero di utenti potenziali.

⁶ Classificazione già affrontata nel paragrafo 1.2

3.2.3 Tipologie di attori

I soggetti che assumono un ruolo di rilievo nell'elaborazione di progetti di *social innovation* possono essere distinti in due categorie: i promotori, ovvero coloro che sostengono e finanziano le iniziative per creare condizioni favorevoli alla loro realizzazione, e gli attori, che concretamente mettono in atto le idee alla base dei progetti. In Italia gli attori del processo di innovazione sociale possono essere rintracciati nei diversi settori dell'economia. Dai database rilevati dagli studi, è possibile notare come attori e promotori appartengano al mondo delle imprese, delle organizzazioni non profit, del settore pubblico e delle comunità.

Per quanto concerne la distribuzione delle tipologie di soggetti attori delle innovazioni sociali, dalle ricerche del 2015 sono emersi i seguenti dati:

Attuatore	N. progetti	%
Organizzazioni non profit (NPO)	267	58%
Imprese	109	24%
Comunità	74	16%
Attori pubblici	12	2%
Totale	462	100%

Progetti di social innovation suddivisi per tipologie di attori (2015). Fonte: CeRIIS

Tale andamento dà luogo ad alcune considerazioni. Per prima cosa si evince che più della metà di coloro che realizzano iniziative socialmente innovative rappresentano, nel campione, soggetti privati connessi al non profit. In secondo luogo non è da sottovalutare l'apporto consistente delle imprese, che con il 24% del totale rappresentano anche esse un settore fondamentale per le esperienze italiane di *social innovation*. Sebbene le comunità di persone partecipino a solo il 16% delle iniziative, è da apprezzare il loro contributo, in quanto queste organizzazioni dispongono di risorse e fondi limitati rispetto alle altre. Le *no-profit organizations* (NPO) emergono dunque chiaramente come gli attori principali dell'innovazione sociale, mentre gli attori pubblici ricoprono una posizione del tutto marginale in questo fenomeno, con un numero di progetti nettamente inferiore a tutti gli altri ambiti economici.

Analizzando un campione allargato e a distanza di un anno, la situazione emergente è la seguente:

Attuatore	N. progetti	%
Organizzazioni non profit (NPO)	307	53%
Imprese	190	33%
Comunità	70	12%
Attori pubblici	11	2%
Totale	578	100%

Progetti di social innovation suddivisi per tipologie di attori (2016). Fonte: CeRIIS

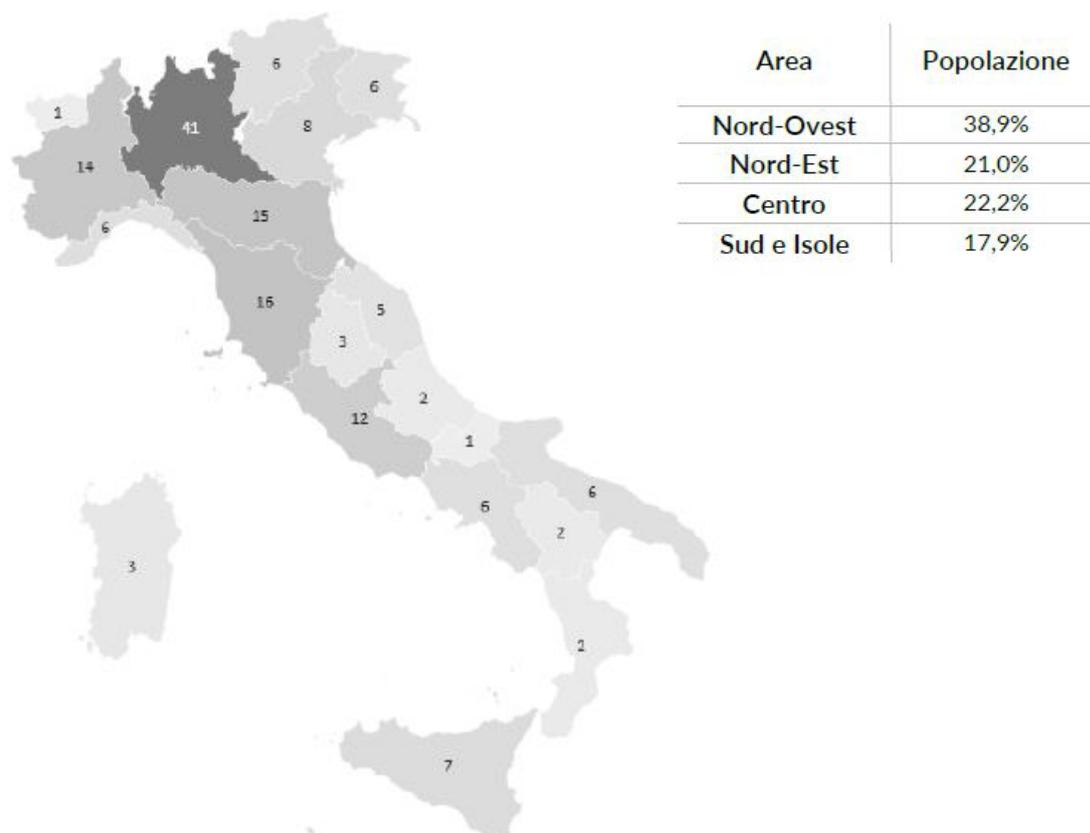
In questo caso non si sono verificati radicali cambiamenti rispetto al 2015. Si evince che a guidare l'innovazione sociale sono ancora una volta le NPO, che compongono il 53% del campione, seguite poi dalle imprese private. In un ambito economico caratterizzato da soggetti non profit si assiste tuttavia ad un crescente aumento delle realtà profit. Infatti si può notare la riduzione delle esperienze guidate da organizzazioni senza scopo di lucro, passate dal 58% del campione del Rapporto precedente al 53%, a vantaggio dei casi aziendali di *social innovation*, che rappresentano nel Rapporto più recente il 33% contro il 24% passato. Questo cambiamento di tendenza potrebbe essere motivato dal crescente interesse manifestatosi in tempi recenti da parte delle imprese a scopo di lucro verso le tematiche sociali, stimolato dalle richieste statali e di mercato.

3.2.4 Distribuzione geografica

Dalle ricerche realizzate sul territorio è possibile riscontrare una forte concentrazione geografica delle iniziative di *social innovation* nel panorama italiano. Il Nord Italia risulta infatti maggiormente sviluppato in questo campo, mentre il resto del Paese fatica a rimanere al passo con i tempi e con le opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Questo trend è consolidato nel tessuto italiano, e deriva da contingenze storiche e culturali che affondano le radici nei primi anni del Novecento. Da allora è stato il Nord Italia a guidare la crescita economica del Paese, grazie all'insediamento dei più importanti poli industriali nazionali. Queste dinamiche sono tuttora presenti nel Paese, e si stanno nuovamente manifestando nella diffusione dei fenomeni di *social innovation*, che trovano nelle aree economicamente più ricche del territorio italiano un contesto particolarmente adatto al loro sviluppo. Un dato rilevante che prova questa situazione di squilibrio geografico emerge dal Rapporto stilato dal Social Innovation Monitor riguardante l'impatto sociale degli incubatori e acceleratori italiani nel 2017. La percentuale di nascita e la dislocazione territoriale degli incubatori e degli acceleratori fornisce infatti un'evidenza indicativa per tutto l'ambito dell'innovazione sociale. La creazione di questi luoghi, come già riportato⁷, costituisce di per sé un'esperienza di *social innovation*. In particolare essi possono essere definiti come organizzazioni che supportano attivamente il processo di creazione e sviluppo di nuove imprese innovative attraverso una serie di servizi e risorse offerti sia direttamente sia attraverso una rete di partner. In questo senso è possibile comprendere come la presenza di un acceleratore o incubatore in una specifica area comporti la comparsa di interi ecosistemi e famiglie di iniziative socialmente innovative. Essendo la media nazionale di circa 15 imprese incubate per ciascun incubatore aziendale, si può intuire la significativa portata di queste nuove realtà.

⁷ Si rimanda al paragrafo 2.3.1 e 2.3.4

In tutta Italia, la popolazione degli incubatori ufficialmente riconosciuti conta attualmente 162 strutture. Di queste, più della metà (52% del totale) abbracciano progetti e idee imprenditoriali con un impatto sociale. Quasi il 60% si trova nell'Italia settentrionale, con una forte concentrazione nelle regioni del Nord-Ovest (38,9%). La Lombardia, in particolar modo l'area urbana di Milano, è la regione che ospita il maggior numero di incubatori, il 25,3% del totale, seguita dalla Toscana (9,9%) e dall'Emilia Romagna (9,3%). L'area meridionale e insulare rappresenta invece la zona in cui il numero di incubatori è minore. In questo caso la regione che ospita più incubatori è la Sicilia (7, che rappresentano il 4,3% del totale).



Rappresentazione della popolazione di incubatori italiani suddivisa per regioni (2017). Fonte: Social innovation Monitor

Dall'analisi della distribuzione della popolazione di incubatori impegnati nello sviluppo di imprese socialmente innovative sulla mappa regionale italiana, appare evidente una separazione tra Settentrione e Meridione in termini di numerosità di luoghi predisposti all'innovazione sociale. Questa chiara problematica indica che l'esperienza di *social innovation* italiana, sebbene stia mostrando evidenti segnali di crescita, è ancorata a una situazione di separazione geografica, che dovrà essere superata in futuro mediante interventi politici e normativi a livello generale e locale per intraprendere questa strada con convinzione e responsabilità.

3.3 Finanziamenti all'innovazione sociale

Uno degli aspetti più problematici nella progettazione di attività imprenditoriali di innovazione sociale consiste nel reperimento dei finanziamenti necessari alla loro realizzazione. Risulta infatti molto difficoltosa la raccolta di risorse economico-finanziarie da parte di attori impegnati in progetti innovativi, specialmente a causa della misurazione *ex-post* dei risultati prodotti. Inoltre, sussiste oggi l'esigenza di determinare nuove soluzioni e pratiche di finanziamento per quelle imprese che rispondono a bisogni in precedenza soddisfatti dal settore pubblico o ancora inesistenti. Nonostante queste criticità oggettive, gli strumenti messi a disposizione dai soggetti istituzionali sono molteplici su tutto il territorio italiano, a conferma del considerevole interesse che essi pongono al tema della *social innovation*.

A questo proposito è possibile effettuare un'indagine focalizzata sulle iniziative di finanziamento che nel tempo hanno supportato le idee con un rilevante impatto sociale. Partendo da un'analisi riferita a un arco temporale di tre anni (dal 2014 al 2016), la ricerca sulle fonti di finanziamento può aiutare a stimare la portata del fenomeno della *social innovation* su scala nazionale, che, da un punto di vista economico, risulta in fase di crescita e sviluppo.

Dai Rapporti redatti dal CeRIIS, che si conferma la fonte più attendibile in materia di innovazione sociale italiana, risultano i seguenti dati:

	2014	2015	2016	Variatione 15/16
Numero Bandi	11	22	34	55%
Tot Finanziamenti (Migliaia di Euro)	18.595	20.250	97.800	383%

Totale finanziamenti (2014, 2015, 2016). Fonte: CeRIIS

Dalle evidenze mostrate si evince che nel 2014 e nel 2015 sono stati stanziati fondi complessivamente pari a circa 39 milioni di euro. La ripartizione dei fondi è stata di circa 18.600.000 € nel 2014 e di 20.300.000 € nel 2015, per un totale di 33 bandi lanciati in due anni. Nel corso del 2016 sono stati stanziati invece fondi pari ad un valore di 97.800.000 €, con 34 bandi erogati in totale. E' possibile dunque affermare che i finanziamenti in questo settore crescono di anno in anno ad un tasso crescente. Nel solo anno 2016 infatti il numero di bandi è stato superiore a quello cumulato nei due anni precedenti, e i finanziamenti totali in termini monetari sono stati circa due volte e mezzo maggiori dell'aggregato dei fondi stanziati nel 2014 e nel 2015. Rispetto all'anno precedente l'incremento del numero di bandi è stato del 55% e del 380% circa in termini di risorse stanziare.

Questi dati evidenziano un trend di crescita continua sia in termini assoluti, come numero di bandi, che in termini di valore economico. L'importante incremento in termini di stanziamenti dipende

principalmente da un notevole aumento delle risorse allocate per ciascun bando, oltre che da una crescita nel numero totale delle iniziative.

Per quanto riguarda invece la tipologia dei finanziatori, si può effettuare una distinzione tra tre diverse categorie di attori economici: enti privati (aziende e associazioni), settore pubblico (ministeri, comuni, province o regioni), fondazioni (fondazioni operative e fondazioni di erogazione).

Tipologia finanziatore	N. finanziamenti	2014+2015	2016
Finanziatore Privato		8	7
Finanziatore Pubblico		15	8
Fondazione		10	19
Tot		33	34

Bandi suddivisi per tipologia di finanziatore (2014, 2015, 2016). Fonte: CeRIIS

Con riferimento ai risultati emersi dal campione studiato, è evidente una differenza tra i due periodi presi a riferimento. Mentre nel biennio 2014-2015 è risultata una netta preponderanza di finanziamenti da parte degli attori pubblici (pari al 47% del totale), nel 2016 i soggetti erogatori principali sono risultati essere le fondazioni, che hanno erogato in Italia il 56% del totale dei bandi. Tuttavia, nonostante il minor numero di progetti finanziati, l'attore pubblico detiene anche nel 2016 il primato come finanziatore in riferimento al livello di fondi stanziati. Le amministrazioni pubbliche infatti erogano durante l'anno bandi che superano il milione di euro, fino ad arrivare anche a dieci milioni (come nel caso dei bandi lanciati recentemente dalla Regione Puglia o dal Comune di Milano). E' possibile dunque dimostrare come il settore pubblico sia il principale investitore e rivesta il ruolo più importante in termini di rapporto tra rischio e investimento.

L'erogazione di cospicue quantità di denaro a favore di attività imprenditoriali innovative potrebbe essere spiegata come un adeguamento ad un modello di cultura economica neoliberista. Sono numerosi infatti gli economisti che sostengono l'esigenza di una riduzione del perimetro dell'azione statale, in linea con le politiche di tagli all'offerta di servizi pubblici dovute principalmente alla crisi del *Welfare State*. Secondo questa prospettiva l'obiettivo consiste nel ridare ossigeno all'economia grazie all'intervento di attori privati che possano prendere il posto del pubblico. In questo senso, i dati mostrano che il settore pubblico, pur svolgendo un ruolo primario come finanziatore risulta avere una scarsa rilevanza come attuatore di progetti socialmente innovativi. Ciò consentirebbe di raggiungere una maggiore efficienza economica da parte delle organizzazioni che effettivamente erogano i prodotti o i servizi usufruendo di fondi statali.

Un'ulteriore motivazione di questa evidenza risiede nella capacità delle organizzazioni pubbliche di assumersi rischi decisamente più elevati rispetto a quelli che possono sostenere le organizzazioni

private. Dato che l'innovazione sociale è un fenomeno ancora in fase di affermazione, la maggior parte delle organizzazioni che propongono attività in questo ambito presentano un alto tasso di innovazione nei modelli di business, ma un livello di sostenibilità economica ancora da dimostrare. In questa prospettiva, i soggetti pubblici hanno potuto permettersi di finanziare in questi anni progetti decisamente rischiosi, elargendo denaro a fondo perduto, sotto forma di *challenge prize* o *grant*.

Gli attori privati, finanziano invece per lo più progetti di piccolo taglio in un'ottica di profitto. La principale spiegazione di questo dato risiede nella peculiarità della fase finanziata da aziende e imprese. Analizzando i progetti finanziati da parte degli attori privati, è possibile notare come la maggior parte delle iniziative ricevano supporto in quella che viene chiamata la fase *seed* del ciclo di sviluppo delle iniziative sociali, in cui solitamente le somme erogate sono piuttosto basse.

Ulteriori spunti di analisi sono forniti dai dati sulla fase del ciclo di vita delle imprese finanziate.

Le diverse organizzazioni possono presentare bandi per l'erogazione di finanziamenti a imprese in fase di avvio e startup, o a imprese in fase di sviluppo e crescita.

	Startup	Crescita	Tot
Fondazione	9	1	10
Attore Pubblico	10	5	15
Attore Privato	6	2	8
Tot	25	8	33

Ciclo di vita delle imprese finanziate (2014, 2015). Fonte: CeRIIS

	Startup	Crescita	Tot
Fondazione	14	5	19
Attore Pubblico	4	4	8
Attore Privato	7	-	7
Tot	25	9	34

Ciclo di vita delle imprese finanziate (2016). Fonte: CeRIIS

Più di tre quarti dei bandi nel biennio 2014-15 è stato dedicato al finanziamento di nuove imprese (il 76%), mentre il 24% dei bandi è stato destinato a progetti che richiedevano finanziamenti dedicati alla crescita dell'iniziativa.

Nel 2016 la situazione è rimasta pressoché invariata. Infatti la percentuale di bandi rivolti a progetti in fase di startup si è assestata nuovamente al 76%, mentre soltanto il 24% dei finanziamenti è stato rivolto a realtà già esistenti desiderose di scalare o innovare le loro attività.

Essendo la *social innovation* un fenomeno in ascesa, la maggior parte dei bandi tende a rivolgersi verso soggetti nuovi che cercano di lanciare modelli di innovazione sociale all'avanguardia e ancora non affermati. La definitiva radicazione della *social innovation* nel tessuto economico italiano avverrà

solamente quando il numero di finanziamenti stanziati per la crescita raggiungerà un peso significativo, dimostrando così che il fenomeno è divenuto maturo e consolidato.

Da un punto di vista settoriale, la maggior parte dei bandi sono rivolti a imprese che operano in una variegata lista di settori. Questa evidenza può essere spiegata dalla trasversalità tipica dell'innovazione sociale, che consente a imprese di settori diversi di fornire prodotti o servizi innovativi.

Si riportano di seguito i dati relativi ai settori finanziati mediante erogazione di bandi nel triennio di riferimento.

Ambito	Numero bandi (2014-2015)	Numero bandi (2016)
Assistenza sociale / Sostegno alla persona e welfare / housing sociale	17%	21%
Miglioramento ambiente naturale	8%	16%
Cultura, turismo e tornazione	25%	10%
Startup innovative	-	10%
Mobilità sostenibile e <i>smart city</i>	16%	8%
Assistenza sanitaria	18%	6%
<i>Coworking / smart working</i>	-	3%
Integrazione sociale	-	2%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	-	2%
<i>Sharing economy</i>	8%	2%
Altro	8%	22%

Ambiti di finanziamento (confronto 2014-2015 e 2016). Fonte: CeRIIS

L'analisi settoriale dei finanziamenti negli anni 2014-2015 mostra una predominanza di alcuni temi su tutti: il settore del turismo e della cultura risulta essere l'ambito maggiormente finanziato, seguito dall'ambito dell'assistenza sanitaria, da quello dell'assistenza sociale e del welfare e dal settore dei servizi di mobilità sostenibile.

E' quindi possibile evidenziare la focalizzazione dei finanziamenti su settori riconosciuti in letteratura come temi portanti dell'innovazione sociale. Si tratta, infatti, di campi in cui valore economico e sociale coesistono e si alimentano vicendevolmente, creando benessere per la collettività.

Dal confronto tra i dati del 2016 e quelli degli anni precedenti si riscontra come l'assistenza sociale mantenga il primato tra i settori finanziati, mostrando anche un aumento rispetto al biennio precedente. Anche il miglioramento ambientale ha aumentato notevolmente il suo valore. Infine risulta rilevante la categoria altro, la quale contiene una serie di ambiti nuovi e ancora in fase di

esplorazione, di cui sarà interessante vedere l'evoluzione futura in termini di portata dei singoli fenomeni e di impatto sul totale dei finanziamenti.

In generale è interessante notare come i dati sulla rilevanza dei settori di innovazione sociale per numero di iniziative realizzate e per fondi di finanziamento erogati siano pressoché coerenti, seppur con qualche eccezione. Dalle evidenze degli anni 2014-2015 è possibile notare come sia per il numero di casi sia per la quantità dei finanziamenti alcuni degli ambiti maggiormente interessati dal fenomeno della *social innovation* siano stati quelli della cultura, del turismo e della formazione (cumulativamente il 22% dei progetti e il 25% dei finanziamenti dei rispettivi campioni) e dell'assistenza sociale (17% delle iniziative e 17% dei finanziamenti). Contrastanti sono risultati invece i dati per i settori dell'assistenza sanitaria (18% del totale dei finanziamenti e solo il 4% delle iniziative rilevate) e della mobilità sostenibile (4% del totale delle esperienze e 16% dei fondi di finanziamento).

Nell'anno 2016 invece i dati sui finanziamenti all'innovazione sociale hanno confermato quasi completamente le evidenze già presentate riguardo i settori più rilevanti in termini di numero di iniziative. In entrambe le rilevazioni gli ambiti maggiormente rappresentati sono risultati essere infatti l'assistenza sociale (13% delle iniziative e 21% dei finanziamenti), il miglioramento ambientale (11% delle iniziative e 16% dei finanziamenti) e la cultura, il turismo e la formazione (complessivamente il 22% delle iniziative e il 10% dei finanziamenti). Un caso particolare è quello costituito dal settore dell'integrazione sociale, le cui iniziative hanno rappresentato sia nel 2015 che nel 2016 il 16% del campione totale delle iniziative socialmente innovative in Italia, seppur con l'erogazione di un numero quasi irrilevante di bandi di finanziamento ad esse indirizzati. Questa evidenza trova giustificazione nell'elevato numero di finanziamenti riservati al settore dell'integrazione sociale derivanti dagli organismi comunitari europei, non rilevati dalle indagini del CeRIIS, che prendono in considerazione unicamente i finanziamenti erogati dal settore pubblico, privato e non profit italiano. Gli esiti delle ricerche riguardanti le dinamiche evolutive del finanziamento dell'innovazione sociale in Italia mostrano come questo nascente settore economico necessiti ancora del ruolo dello Stato in qualità di finanziatore primario dei progetti. La maggior parte delle iniziative di *social innovation* infatti non dispongono ancora di un *business model* che possa essere replicato su larga scala e che allo stesso tempo sia profittevole. Per questo motivo l'intervento pubblico risulta necessario al fine di promuovere lo sviluppo di progetti innovativi che, pur presentando un alto potenziale, non dispongono ancora dei presupposti per una crescita indipendente.

Dai dati dei tre anni presi a riferimento, si osserva anche che le iniziative con scopo sociale in Italia risultano essere in crescita, ma ancora in una fase di sviluppo e potenziamento. Il numero totale di bandi erogati aumenta di anno in anno, così come il totale delle risorse allocate. Il trend di crescita

dimostra altresì una maggiore attenzione da parte di tutti gli attori economici del panorama italiano. Tuttavia non si è ancora superato lo stadio esplorativo, caratterizzato da importanti sforzi finanziari concentrati nella creazione di iniziative di innovazione sociale di piccole dimensioni. La maggior parte dei bandi è infatti destinata a fasi di startup di nuovi progetti, dove il rapporto tra rischio e successo è decisamente elevato. La vera capacità di crescita dell'innovazione sociale dipenderà dunque dall'impegno di tutti gli attori nel mettere a sistema i propri patrimoni di conoscenza e costruire un sistema in grado di sfruttare tutte le informazioni disponibili su questo tema. Solo in questo modo si potrà procedere alla definitiva affermazione del settore della *social innovation* come realtà sostanziale del quadro economico italiano.

3.4 Casi aziendali di innovazione sociale

3.4.1 BNL Gruppo BNP Paribas e la finanza sostenibile

Per descrivere l'apporto di BNL nell'ambito della finanza sostenibile in Italia, è opportuno considerare i suoi valori fondanti, le sue *mission* e *vision*, il suo modello organizzativo e la sua *governance*. Questa banca infatti ha messo in atto strategie e azioni mirate ad accentuare il focus organizzativo su temi quali la Responsabilità Sociale d'Impresa e l'innovazione sociale.

In quanto alla sua storia, BNL (Banca Nazionale del Lavoro) è un istituto di credito tra i più importanti d'Italia, fondato nel 1913 a Roma con il nome di Istituto Nazionale di Credito per la Cooperazione. Nel 1927 ha modificato la sua denominazione in quella ancora oggi utilizzata, assumendo la qualifica di istituto di credito di diritto pubblico. Dopo la sua privatizzazione e la trasformazione in società per azioni nel 1992, da Febbraio 2006 è passata sotto il controllo della francese BNP Paribas, uno dei gruppi leader in Europa nel settore finanziario e considerato tra i sei istituti più solidi al mondo. Fare parte di un grande gruppo internazionale ha significato per BNL una straordinaria opportunità sul mercato italiano, in quanto il settore bancario estero è decisamente più maturo riguardo a temi di sostenibilità e innovazione. Nello specifico, BNP Paribas può vantare una lunga tradizione su queste tematiche, che va ben oltre la tradizionale filantropia, avendo sviluppato un modello che pone la sostenibilità all'interno del proprio core business, e grazie al raggiungimento di elevati rating creditizi delle principali iniziative di finanzia innovativa.

Seguendo questa logica, un grande lavoro di riprogettazione è stato svolto da BNL nell'ambito della *corporate governance*, modificando i valori e le prospettive su cui si basa l'intero istituto. La *vision* di BNL è incentrata sulla creazione di una rete globale solida e di successo, che contribuisca al tempo stesso a una crescita "responsabile e sostenibile". La creazione di valore per la società è posta dunque

al centro dell'idea di banca di BNL, la quale si prefigge di generare un impatto positivo di lungo periodo sull'intera popolazione e in particolar modo sui suoi dipendenti, clienti, azionisti e stakeholder.

Una spinta verso la sensibilizzazione del mondo finanziario è stata fornita dall'istituto grazie anche a una politica di settore che disciplina il coinvolgimento in ambiti sensibili e limita il sostegno a quegli attori che operano attraverso metodi condannabili o che non adottano pratiche responsabili, come ad esempio le imprese che appartengono al settore degli armamenti, che contribuiscono all'inquinamento ambientale o che utilizzano materiali potenzialmente dannosi per la salute. Queste decisioni sono state adottate ispirandosi agli accordi internazionali di maggior rilievo, come la Dichiarazione universale dei Diritti Umani e le Convenzioni dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL). Nello specifico, le direttive del gruppo prevedono quattro aree di responsabilità:

- Responsabilità economica: finanziare l'economia in modo etico, attraverso una gestione dei finanziamenti e degli investimenti dei clienti che generi un impatto positivo sulla società;
- Responsabilità come datore di lavoro: favorire lo sviluppo e l'impegno delle persone, costruendo un luogo di lavoro piacevole e adatto al benessere psico-fisico dei dipendenti in cui l'apprendimento, l'inclusione e la pianificazione dinamica delle carriere costituiscano dei pilastri per la gestione delle risorse umane;
- Responsabilità nei confronti della comunità: divenire un soggetto impegnato nel miglioramento della comunità di riferimento, grazie all'offerta di prodotti e servizi accessibili che contrastino l'esclusione sociale e alla partecipazione ad iniziative di ricerca ed educazione;
- Responsabilità ambientale: agire contro il cambiamento climatico e sostenere la transizione energetica sostenibile attraverso finanziamenti e investimenti mirati.

Il raggiungimento di questi quattro macro obiettivi riveste una posizione primaria nella gestione aziendale e incide anche sul sistema di *rewarding*. Il conseguimento dei risultati prefissati, periodicamente misurato, contribuisce infatti al 20% della retribuzione variabile di 5.000 manager. L'effettiva realizzazione delle iniziative di BNL in tema di Responsabilità Sociale, sono state certificate dai numerosi premi conferiti nel tempo all'istituto di credito. Tra questi è possibile citare: il riconoscimento del gruppo BNP Paribas come seconda banca nel Global 100 Most Sustainable

Corporations 2018 da parte di Corporate Knights e il suo inserimento nell'indice Gender-Equality di Bloomberg Financial Services per le iniziative sulla diversità e la parità di genere.

Azioni principali di Finanza Sostenibile

In linea con gli obiettivi di creare positivi impatti per la collettività, BNL ha implementato il proprio core business mediante lo sviluppo e l'offerta di strumenti finanziari innovativi a supporto di settori ancora in fase emergente in Italia. I principali business che l'istituto, e in generale l'intero gruppo BNP Paribas, ha deciso di esplorare comprendono: l'imprenditoria sociale, il microcredito e gli investimenti ad impatto sociale (*impact investing*). Volendo perseguire questa nuova strada, alla banca è richiesto un ruolo inedito ed una diversa capacità di valutazione del merito creditizio oltre che l'effettiva creazione di strumenti finanziari rispondenti agli obiettivi prefissati.

Impegno per l'imprenditoria sociale

L'imprenditoria sociale rappresenta il vero motore delle iniziative di *social innovation*. Nello specifico, le imprese sociali sono organizzazioni che, avendo come priorità il cambiamento dei tradizionali sistemi di produzione per la diffusione di modelli economici sostenibili, adottano un insieme di pratiche nelle quali la missione sociale prevale sul profitto economico. BNL è attiva nel sostenere queste aziende attraverso progetti di *social entrepreneurship*, destinati principalmente alle imprese del terzo settore che, nello svolgimento della loro attività, tentano di soddisfare esigenze sociali o necessità ambientali.

Nello specifico, i requisiti che BNL utilizza per assegnare la qualifica di impresa sociale sono tre:

- presenza di una “missione sociale” esplicita;
- adozione di un modello di business sostenibile (almeno il 40% dei ricavi devono provenire dall'attività caratteristica di produzione di beni o prestazioni di servizi);
- distribuzione equa dei profitti (almeno il 50% degli utili conseguiti deve essere reinvestito in progetti sociali).

In particolare, per queste imprese è prevista una speciale policy creditizia, che presenta vantaggi significativi per le operazioni di finanziamento. In totale sono stati supportati finanziariamente 124 clienti appartenenti al settore dell'imprenditoria sociale, con lo stanziamento di cospicui fondi che ammontano complessivamente a 87 milioni di euro, una somma significativa per il settore sebbene piuttosto contenuta rispetto ai circa 77 miliardi di attività risultanti dal bilancio di BNL nel 2017.

Operazioni di microcredito

BNL si impegna da anni per favorire l'inclusione sociale e finanziaria di persone e imprese che non hanno accesso ai servizi bancari tradizionali. Dal 2011 infatti è divenuta azionista di maggioranza di PerMicro, principale operatore nazionale nel campo del microcredito. Questa società riveste un ruolo primario nella lotta alla disuguaglianza, fornendo strumenti a soggetti "non bancabili", che per mancanza di garanzie reali o di storia creditizia, non possono avvalersi dei servizi di credito offerti dalle banche. Questa partnership sta riscuotendo un grande successo, dovuto principalmente all'utilizzo congiunto delle competenze di BNL nel settore finanziario e dell'esperienza di PerMicro nell'erogazione di microcrediti. Da Ottobre 2016 PerMicro ha concesso 14 mila microcrediti, per un totale erogato di 94 milioni di euro e 4.400 posti di lavoro generati, destinati per la maggior parte a categorie socialmente fragili quali giovani disoccupati, donne e stranieri. Grazie al suo lavoro è stato anche possibile realizzare un risparmio rilevante in termini di spesa pubblica destinata ai sussidi e un aumento delle entrate statali derivante dalla creazione di micro imprese. Per questi risultati raggiunti e per le sue pratiche fondate su responsabilità e trasparenza, PerMicro è stata certificata come B-Corporation nel 2017.

BNL ha dimostrato in questa iniziativa una grande lungimiranza, anticipando i tempi di entrata nel settore del microcredito, che sta vivendo oggi una fase di crescita a livello globale.

Investimenti ad impatto sociale (*impact investing*)⁸

Essendosi palesate negli ultimi anni gravi difficoltà da parte del settore pubblico nel fronteggiare i pressanti bisogni della collettività, sono nati nuovi strumenti finanziari denominati investimenti ad impatto sociale, che stimolano l'impegno dei capitali a sostegno di programmi d'innovazione sociale focalizzati sul miglioramento del benessere comune.

BNL assume un ruolo prioritario nell'offerta di tali strumenti, attraverso l'emissione di:

- Social Impact Bond (SIB): strumenti finanziari sofisticati in cui il rendimento per l'investitore è correlato al raggiungimento di un obiettivo socialmente rilevante⁹;
- Sustainable Development Bond: obbligazioni finalizzate a promuovere progetti nei paesi in via di sviluppo destinati a combattere la povertà e le disuguaglianze in molteplici ambiti quali: istruzione, sanità, infrastrutture;

⁸ Per la definizione del fenomeno di *impact investing* e l'analisi della sua portata nel campo della *social innovation* si rimanda al paragrafo 2.3.3

⁹ Per maggiori informazioni sui SIB e sulla loro remunerazione si rimanda al paragrafo 2.3.3

- Green Bond (obbligazioni verdi): titoli di debito associati al finanziamento di progetti con ricadute positive sull'ambiente in settori quali: le energie rinnovabili, la gestione sostenibile dei rifiuti e delle risorse idriche, la tutela della biodiversità, l'efficientamento energetico.

L'obiettivo di questi strumenti consiste nella realizzazione di rendimenti economici affiancati ad impatti sociali positivi. La priorità degli investitori dunque non è più rappresentata esclusivamente dal rapporto rischio-rendimento bensì anche dalle conseguenze sociali dell'investimento.

BNL gestisce anche importanti fondi di investimento socialmente responsabile (SRI). I più noti sono:

- BNP Paribas Aqua: fondo costituito da un patrimonio di circa 184 milioni di euro investito in azioni di società internazionali la cui attività è legata alle tecnologie di trattamento e depurazione dell'acqua;
- FundQuest Ethisworld: fondo caratterizzato da investimenti in quote o azioni di Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio che a loro volta investono in società che presentano le migliori pratiche ESG (ambientali, sociali e di *governance*) del loro settore o che partecipano a una tematica legata allo sviluppo sostenibile;
- BNP Paribas L1 SMaRT Food: fondo lanciato nell'Aprile 2015 che conta ad oggi un patrimonio di 60 milioni di euro investito in 36 aziende che adottano pratiche di responsabilità sociale nel settore alimentare;
- Fondo Parvest Human Development: fondo con un patrimonio di circa 52 milioni di euro investito in azioni di società che generano almeno il 20% del loro fatturato nei settori dell'invecchiamento della popolazione, dell'accesso all'istruzione, della salute o delle infrastrutture urbane sostenibili.

Gli investimenti ad impatto sociale rappresentano quindi una forma di investimento innovativa, che offre opportunità di crescita nel futuro, dato il forte interesse per questi strumenti da parte delle nuove generazioni. Da numerose ricerche, tra cui quelle condotte da Morgan Stanley, è emerso che gli investimenti verdi e sostenibili presentano rendimenti caratterizzati da tassi crescenti, e che con tutta probabilità costituiranno un'importante fetta del mercato finanziario negli anni a venire.

3.4.2 Wind e l'impegno per l'innovazione sociale

Wind è una compagnia italiana di telecomunicazioni che per molti anni ha rappresentato il terzo gestore mobile e il primo operatore alternativo sul mercato della telefonia fissa in Italia. A partire dal 31 Dicembre 2016 si è fusa con H3G, dando vita al primo operatore italiano di telefonia mobile per numero di clienti (31 milioni).

I principi fondanti di Wind sono da sempre chiarezza, trasparenza e semplicità. Le sue prerogative si concretizzano sul mercato nell'obiettivo di rappresentare la migliore scelta in termini di rapporto qualità-prezzo dei servizi e mediante l'offerta di tariffe semplici e trasparenti. La convenienza e la correttezza nei confronti degli utenti rappresenta infatti per Wind un punto cardine della strategia aziendale.

Ulteriori peculiarità dell'azienda sono: il rapporto diretto con gli stakeholder, la promozione di opportunità in ambito sociale e ambientale per la creazione di tecnologie digitali di comunicazione e la vicinanza alle iniziative emergenti nel mondo delle startup. In particolare, Wind ha concentrato negli ultimi anni la sua attenzione verso progetti di supporto a giovani innovatori per la realizzazione di innovazioni sociali sostenibili nate "dal basso".

Progetti di supporto a innovatori sociali esterni all'impresa

Le piccole realtà di innovazione sociale in Italia sono numerosissime, e spesso necessitano di sostegno da parte di grandi *player* che possano conferire visibilità ai loro progetti. In questo senso Wind si impegna attivamente per permettere l'incontro e la condivisione di idee tra attori diversi quali le università, gli incubatori e gli acceleratori d'impresa, le startup e le aziende digitali. Le innovazioni elaborate da questi operatori sono potenzialmente capaci di rivoluzionare da un punto di vista sociale e ambientale settori industriali consolidati, e potrebbero avere concreti benefici sugli stakeholder di Wind e sull'intera collettività. Per queste ragioni l'azienda si pone in prima linea nello sviluppo di soluzioni e iniziative che possano far maturare idee innovative. Tra le più importanti è possibile citare:

- La piattaforma Wind Transparency Forum, nata nel 2014 con lo scopo di mappare le iniziative più interessanti in materia di trasparenza innovativa sviluppate nel tessuto sociale italiano grazie al lavoro di istituzioni, startup hi-tech e realtà digitali. A partire dal suo lancio, sono stati presentati numerosi progetti che hanno riguardato in particolare il miglioramento delle pratiche del settore pubblico, l'offerta di prodotti e servizi innovativi e la diffusione di innovazioni digitali.

- L'istituzione dei Wind Transparency Awards, i premi della trasparenza assegnati da un Comitato Scientifico ai progetti italiani più innovativi ed utili tra quelli pubblicati durante l'anno. Grazie a questi riconoscimenti è stato possibile premiare realtà di eccellenza italiana, come Open Coesione, portale che monitora lo sviluppo dei progetti che hanno ottenuto finanziamenti dall'Unione Europea, o Confiscati Bene, il primo servizio di mappatura online che rende pubblico il database relativo ai beni confiscati alla criminalità organizzata.
- La creazione nel 2011 dell'incubatore virtuale Wind Business Factor, destinato al supporto di imprese innovative in fase di startup. Questa realtà è stata in grado di fornire un contributo concreto a giovani imprenditori alla ricerca di fondi di *venture capital* o in difficoltà nella fase di sviluppo di business già avviati, favorendo l'incontro con esperti imprenditori.
- L'istituzione della Wind Academy, una scuola che offre gratuitamente sedici percorsi formativi che aiutano a sviluppare le capacità imprenditoriali di giovani che decidono di dare vita a startup con *business model* orientati al digitale.
- L'ideazione dei Wind Startup Award, concorsi online che premiano i nuovi imprenditori più meritevoli aiutandoli a realizzare le proprie idee imprenditoriali e ponendoli in contatto con l'ecosistema della Silicon Valley.
- La promozione di Wind For Fund, iniziativa per il supporto di progetti ad alto potenziale innovativo che adottano modelli non convenzionali di raccolta fondi. Questa attività è realizzata in collaborazione con DeRev, una delle organizzazioni leader nella pratica del *crowdfunding* in Italia.

Queste iniziative mostrano come Wind abbia riservato un'attenzione particolare per lo sviluppo concreto di progetti di *social innovation* e come sia riuscita a mettere in atto la sua *vision* aziendale fornendo un contributo tangibile all'intero panorama economico e imprenditoriale italiano.

3.4.3 Altre esperienze di innovazione sociale in Italia

Tra i tanti casi di *social innovation* realizzati nei contesti aziendali italiani, rientrano anche iniziative portate avanti da imprese con un fatturato decisamente ridotto rispetto a BNL e Wind, ma non per questo meritevoli di minore interesse.

MBS Consulting

Una delle realtà italiane di successo che riesce ad unire profit e non profit con una visione incentrata all'innovazione e al benessere collettivo è MBS Consulting. Questa società di consulenza, con sede a Milano e Roma, offre servizi di affiancamento alle aziende per le decisioni di progettazione strategico-organizzativa, adottando un modello di lavoro basato su una logica multi-stakeholder. In questo modo l'azienda cerca di bilanciare gli interessi di più attori per la realizzazione di interventi di consulenza che siano responsabili e abbiano un impatto socialmente positivo. Per questa spiccata sensibilità verso temi di sostenibilità e solidarietà, MBS Consulting è anche socio fondatore di Make a Change, prima organizzazione in Italia per la promozione del Business Sociale, che ha favorito la nascita dell'incubatore Make a Cube³. Grazie a questo progetto, la società ha contribuito alla valorizzazione di casi d'impresa sociale significativi, che garantiscono soluzioni innovative per la condivisione del benessere, la creazione di occupazione e la riduzione delle disparità economiche e sociali.

Banca Popolare Etica

Un'altra organizzazione che si è fortemente distinta per il modo in cui è riuscita a coniugare profitti e impatto sociale è stata Banca Popolare Etica, istituto di credito indipendente nato nel 1999 per iniziativa di alcune delle maggiori organizzazioni del terzo settore italiane (ACLI, ARCI, AGESCI). Essa è impegnata nell'erogazione di credito a clienti individuali, a organizzazioni del terzo settore, a soggetti pubblici e a imprese private che decidono di far nascere progetti con forte valenza sociale. Il suo obiettivo è quello di creare valore nella società, offrendo linee di credito soprattutto alle organizzazioni di natura laica, religiosa o pubblica che decidono di realizzare attività di interesse generale.

Il modello operativo adottato dalla banca si basa su particolari criteri nella selezione degli investimenti sui quali concentrare il risparmio raccolto. Nel Manifesto di Banca Etica è infatti presentato il perimetro di azione dell'istituto. Tra i settori principalmente finanziati rientrano: i sistemi di welfare, l'*housing* sociale, l'efficientamento energetico, il miglioramento ambientale, il commercio equo e solidale, le iniziative di innovazione sociale e la cooperazione internazionale. Gli ambiti economici che invece non rientrano nella politica creditizia della banca comprendono tutte quelle attività che ostacolano lo sviluppo umano, tra cui: la produzione di armi, il gioco d'azzardo, le industrie altamente inquinanti e tutte le imprese che sfruttano il lavoro minorile o che violano i diritti della persona.

Questo schema di gestione prevede anche una particolare attenzione verso la chiarezza e la trasparenza nell'offerta dei servizi e una modalità di misurazione del merito creditizio che differisce da quella tradizionale. Il processo del credito di Banca Etica si caratterizza infatti per l'originale capacità di valutare il merito creditizio alla luce sia di elementi economici (analisi tecnica) che di elementi non economici (valutazione della sensibilità sociale, ambientale, etica). In questo modo, alla valutazione dei profili di rischio dei finanziamenti si associa un giudizio circa la rilevanza sociale dei progetti da finanziare.

Il modello adottato da Banca Popolare Etica ha riscosso notevole successo, e l'istituto conta oggi 41 filiali bancarie in Italia, una filiale estera a Bilbao e 210 dipendenti.

Progetto Quid

Progetto Quid è un marchio di moda italiano che basa il suo successo su pratiche socialmente innovative. La cooperativa Quid è nata come startup nel 2012 con l'obiettivo di creare capi unici e limitati realizzati da donne provenienti da contesti svantaggiati, grazie all'utilizzo di materiali di fine serie messi a disposizione gratuitamente da altre case di moda. Il suo *business model*, fondato sulla volontà di sperimentare e sull'impegno per il reinserimento lavorativo di donne in difficoltà, ha permesso a Progetto Quid di arrivare a realizzare un fatturato di oltre mezzo milione di euro e di portare a termine l'apertura di cinque punti vendita in Italia. Questa idea innovativa d'impresa ha avuto una grande eco nell'opinione pubblica. L'iniziativa di Quid è stata infatti riportata sui maggiori quotidiani nazionali, e ha occupato pagine delle più importanti riviste di moda tra cui Vogue. Al progetto sono stati inoltre conferiti rilevanti premi internazionali tra cui il premio per l'innovazione sociale dell'Unione Europea nel 2014 e l'EU Prize for Women Innovators 2018.

Conclusioni

Con il presente lavoro di approfondimento sul tema della *social innovation* si sono voluti trattare gli aspetti e le caratteristiche di questo fenomeno a livello italiano e internazionale. Lo studio della letteratura in questo ambito ha permesso di avere una conoscenza profonda delle teorie e dei meccanismi che sono alla base dell'innovazione sociale, ed ha reso possibile l'adozione di un approccio olistico alla materia.

Si è esposto dapprima chiaramente il concetto di innovazione sociale e le sue principali applicazioni in ambito economico. Le teorie più rilevanti hanno consentito di tracciare modelli per la rappresentazione del ciclo di innovazione sociale e delle sue fasi principali, che nella loro generalità sono ritenuti comuni a tutte le esperienze di *social innovation*. Successivamente l'analisi si è concentrata sulle esperienze italiane e internazionali più innovative, che hanno contribuito a modificare la visione di aspetti della vita di organizzazioni e individui. Lo studio dei casi di urbanizzazione sostenibile in diverse città europee e delle crescenti soluzioni di *sharing economy*, ha permesso di avere la consapevolezza della portata attuale del fenomeno della *social innovation*. Anche i casi italiani, scelti tra diverse realtà che hanno adottato pratiche di innovazione sociale, hanno constatato l'importanza di questo settore in ambito economico e hanno aiutato a comprendere in che modo un'azienda socialmente innovativa lavora e quali sono le principali azioni adottate nella pratica. Dall'elaborato emerge come la *social innovation* sia in grado di rispondere a numerosi problemi collettivi di natura globale. Le sue caratteristiche e i suoi valori, basati sulla conoscenza e la diffusione interpersonale di idee, hanno permesso infatti di ridurre i gap esistenti e di poter raggiungere, sebbene non in maniera totale, un maggiore benessere delle persone, sia nei paesi occidentali che nelle aree più povere del mondo. Tuttavia non si sostiene che l'innovazione sociale possa offrire soluzioni a tutte le esigenze degli individui, bensì si desidera constatare come essa permetta di attivare un miglioramento laddove le altre forme di innovazione non si dimostrino efficaci.

Un ulteriore aspetto sul quale si è voluta concentrare l'attenzione è l'importanza dell'adozione in contesti aziendali di pratiche socialmente innovative. Queste ultime, da non confondere con le azioni di Corporate Social Responsibility (CSR) adottate da diversi soggetti industriali spesso al solo fine di migliorare l'immagine e la reputazione aziendale, possono rappresentare un punto di svolta per una diffusione considerevole della *social innovation* nell'economia italiana e internazionale. Infatti, se prima il benessere della collettività era un aspetto di interesse esclusivo del soggetto pubblico, oggi anche le imprese possono avere incentivi rilevanti affinché i problemi sociali vengano risolti con l'adozione di pratiche innovative.

Il tessuto industriale ed economico italiano, come emerge dai dati sul settore, ha ovviamente molta strada da compiere in ambito di *social innovation*. Per questo motivo sarà necessario ampliare l'utilizzo di strumenti innovativi, al fine di realizzare uno sviluppo socio-economico che in un orizzonte mondiale di lungo periodo è destinato ad essere sempre più accentrato su pratiche di innovazione sociale.

Bibliografia

- Altuna N., Contri A. M., Dell'Era C., Frattini F., Maccarrone P. (2015). *Managing social innovation in for-profit organizations: the case of Intesa Sanpaolo*. European Journal of Innovation Management, Vol. 18 Iss 2 pp. 258 – 280.
- Barroso, J.M.D. (2011). *Europe leading social innovation*. Social innovation Europe Initiative, 17-03-2011.
- Bates, S.M (2012). *The Social innovation Imperative: Create Winning Products, Services, and Programs That Solve Society's Most Pressing Challenges*. McGraw - Hill. New York.
- Branden T., Cattacin S., Evers A., Zimmer A. (2016). *Social innovations in the Urban Context*. Springer Open.
- Brown, T., & Wyatt J. (2010). *Design Thinking for Social innovation*. Stanford Social innovation Review.
- Busacca M. (2013). *Oltre la retorica della Social innovation*. Rivista Impresa Sociale, vol.2.
- Caroli M. G. (2015). *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*. FrancoAngeli.
- Caroli M. G. (2017). *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CERIS sull'innovazione sociale*. FrancoAngeli.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman W. 2012a. *Defining Social innovation*. Part I. The Young Foundation. Social innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman W. 2012b. *Social innovation Practices and Trends*. Part II. The Young Foundation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Comune di Milano e Fondazione Giacomo Brodolini (2016). *Libro bianco di Milano sull'innovazione sociale, Accelerare l'ecosistema locale per l'innovazione sociale*.

Davies, A, Simon, J, Patrick, R and Norman, W. (2012) *Mapping citizen engagement in the process of social innovation*. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7 th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

De Filippi F., Coscia C., Cocina G. C. (2017). *Piattaforme collaborative per progetti di innovazione sociale. Il caso Miramap a Torino*. *TECHNE: Journal of Technology for Architecture & Environment*.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. *Journal of Social Entrepreneurship*.

European Commission (Enterprises and Industry), (2010). *This is European Social innovation*.

European Commission, (2017). *Vision and trends of Social innovation for Europe*.

Giddens A. (1994). *Le Conseguenze della modernità: fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*. Il Mulino. Bologna.

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *Social innovation: Concepts, research fields and international trends*. K. Henning, & F. Hees (Eds.). IMA/ZLW.

Hubert, A. (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Bureau of European Policy Advisors (BEPA).

MacCallum D., Moulaert F., Hillier J., Vicari Haddock S. (2009). *Social innovation and Territorial Development*. Ashgate Publishing.

Manzini E. (2014). *Making Things Happen: Social innovation and Design*. *Design Issues*; vol.30, n.1; pp.57-66.

Mulgan G. (2014). *Innovation in the public sector. How can public organisations better create, improve and adapt?* Version 1. NESTA.

Mulgan G. (2006). *The Process of Social innovation*. *Innovations*; spring volume; pp. 145-165.

Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*. Oxford Said Business School.

Mulgan, G. et al. (2010). *Study on social innovation*. A paper prepared by the Social innovation eXchange and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors. London: Young Foundation, NESTA.

Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G., Giordano, A., & Arvidsson (2010). *Il Libro Bianco sulla Innovazione Sociale*. London: Young Foundation, NESTA.

Nicholls A., Simon J., Gabriel M. (2015). *New Frontiers in Social innovation Research*. Palgrave Macmillan.

Polito G. (2016). *Ecco chi sono gli «innovatori sociali»*. *L'indagine Ceriis*. Corriere Sociale, 14 Marzo.

Porter M. E., Kramer M. R. (2006). *Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.

Pultrone G. (2017). *La rigenerazione urbana come occasione di innovazione sociale e progettualità creativa nelle periferie*. *TECHNE: Journal of Technology for Architecture & Environment*.

Sanusi N. A., Kusairi S., Mohamad M. F. (2017). *The Conceptual Framework of Social innovation in Social Enterprise*. *Journal of Innovation in Business and Economics*, Vol. 01 No 01 Page 41- 48.

Schilling M.A. (2005). *Gestione dell'innovazione*. McGraw-Hill.

Schubert, C. (2014). *Social innovations. Highly reflexive and multi-referential phenomena of today's innovation society?*. SSOAR, Social Science Open Access Repository. Berlin.

Social Impact Monitor (2017). *Report sull'impatto sociale degli incubatori e acceleratori Italiani 2017*. Politecnico di Torino.

Vitale T. (2009). *Socialità, mobilitazione e innovazione sociale nelle città europee*. Anomale, Graziella. Il dire e il fare: volontari creativi per il bene comune, Bine editore, pp.11-21.

Westley F., Antadze N. (2010). *Making a Difference: Strategies for Scaling Social innovation for Greater Impact*. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*.

Yunus M. (2008). *Un mondo senza povertà*. Feltrinelli. Milano.