

# DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Caroli, Matteo (Ed.)

## Book

# Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia

### Provided in Cooperation with:

ZBW OAS

*Reference:* (2018). Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia. Milano, Italy : FrancoAngeli.  
[https://ojs.francoangeli.it/\\_omp/index.php/oa/catalog/download/340/145/1608-1](https://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/download/340/145/1608-1).

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/4851>

### Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.



<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

### Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.*

# **EVIDENZE SULL'INNOVAZIONE SOCIALE E SOSTENIBILITÀ IN ITALIA**

**Quarto rapporto CERIIS**

**a cura di  
Matteo G. Caroli**

**FrancoAngeli**  
OPEN ACCESS

 **LUISS** BUSINESS  
SCHOOL

 **ItaliaCamp**  
fondazione

Studi ed esperienze sull'innovazione  
sociale – CERIIS

## Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIIS

Collana diretta da Matteo G. Caroli



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

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

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

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



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **EVIDENZE SULL'INNOVAZIONE SOCIALE E SOSTENIBILITÀ IN ITALIA**

**Quarto rapporto CERIS**

**a cura di  
Matteo G. Caroli**

Studi ed esperienze sull'innovazione  
sociale – *CERIS*

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

# Indice

## **Prefazione**

di *Fabrizio Sammarco*

pag. 9

## **1. La rilevanza della qualità delle relazioni sulla scalabilità dell'innovazione sociale: evidenze empiriche**

di *Matteo Caroli e Giulia Cancellieri*

» 13

1. Introduzione

» 13

2. Innovazione sociale e scalabilità

» 15

3. Gli elementi relazionali per il successo della scalabilità dell'innovazione sociale

» 16

4. Il *brokered access*

» 18

5. *Brokered access* e risorse finanziarie

» 20

6. La fiducia tra gli attori basata sui processi

» 21

7. *Brokered access* e fiducia basata sui processi

» 24

8. *Brokered access* e coinvolgimento dei beneficiari come co-produttori dell'iniziativa di innovazione sociale

» 25

9. Metodologia e dati

» 28

10. I risultati dell'indagine

» 30

11. Conclusioni

» 32

Bibliografia

» 34

## **2. Le esperienze di innovazione sociale in Italia**

di *Giulia Cancellieri e Lucrezia Speroni*

» 40

1. Introduzione

» 40

2. Metodologia di costruzione e aggiornamento del database

» 41

3. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per ambito

» 47

4. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di innovazione

» 49

5.	La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di soggetti coinvolti	pag.	53
6.	La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di iniziativa	»	57
7.	La distribuzione dei casi di innovazione sociale in relazione alla sostenibilità economica	»	57
8.	La distribuzione del campione in relazione alla rilevanza istituzionale degli attori coinvolti	»	62
9.	Conclusioni	»	68
<b>3.</b>	<b>La <i>sharing economy</i> quale modalità di implementazione e diffusione della social innovation</b>		
	di <i>Lucrezia Speroni</i>	»	70
1.	Introduzione	»	70
2.	Cenni sulle manifestazioni di innovazione sociale basate sulla <i>sharing economy</i>	»	70
3.	Possibili modalità di <i>sharing economy</i> e innovazione sociale	»	72
4.	Le modalità <i>sharing economy</i> nel campione di innovazioni sociali del CERIS	»	73
5.	Ambiti di innovazione sociale nella modalità <i>sharing economy</i>	»	74
6.	Sostenibilità economica	»	77
7.	Tipologia attuatori	»	79
8.	Conclusioni	»	80
<b>4.</b>	<b>I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia</b>		
	di <i>Eleonora Fracassi e Riccardo Maiolini</i>	»	83
1.	Introduzione	»	83
2.	Metodologia	»	84
3.	La dimensione del fenomeno dei finanziamenti	»	85
4.	Assegni di ricerca sull'innovazione sociale	»	90
5.	Conclusioni	»	92
	Bibliografia	»	93
<b>5.</b>	<b>Il ruolo della cultura come motore di coesione sociale e rigenerazione urbana</b>		
	di <i>Giulia Cancellieri</i>	»	94
1.	Cultura, coesione sociale e rigenerazione urbana	»	94
2.	Metodologia	»	95
3.	I risultati	»	98

3.1. Caso di studio 1: Santeria Social Club	pag.	98
3.2. Caso di studio 2: Mare Culturale Urbano	»	100
3.3. Caso di studio 3: Dynamoscopio	»	102
4. Conclusioni	»	104
Bibliografia	»	106
<b>6. Impresa culturale, impatto sociale e territorio: nuovi approcci e strategie di sviluppo</b>		
di <i>Luca Tricarico</i>	»	107
1. Dal patrimonio culturale ai processi di innovazione sociale	»	107
2. Il legame tra imprese culturali e sviluppo del territorio	»	109
3. Impresa e comunità locali: un quadro interpretativo sugli approcci ed esempi	»	111
4. Impresa culturale e territorio: il progetto KETOS a Taranto	»	114
5. Ex Fadda: nuovi sviluppi di un'esperienza affermata	»	116
6. Open Agri ed UIA: politiche urbane come strumenti di imprenditorialità agri-culturale	»	118
7. La ricerca di nuovi approcci e strategie di sviluppo: alcune considerazioni finali	»	121
Bibliografia	»	124
<b>7. Le politiche anticorruzione nei grandi Gruppi: lineamenti di un progetto di ricerca e prime evidenze</b>		
di <i>Matteo Caroli e Irene Buzzi</i>	»	128
1. Introduzione	»	128
2. I principi chiave	»	130
3. L'impianto normativo interno	»	132
3.1. Governance	»	132
3.2. Documenti strategici	»	141
3.3. Il <i>whistleblowing</i>	»	145
4. I destinatari delle politiche anticorruzione	»	148
4.1. Le aree della gestione aziendale coinvolte	»	148
4.2. Gli interlocutori esterni	»	151
5. Gli orientamenti prevalenti nella gestione delle attività a rischio corruzione	»	154
5.1. I rapporti con la PA	»	154
5.2. I rapporti con le organizzazioni politiche e sindacali	»	155
5.3. I rapporti con le terze parti	»	156

5.4	Il business development	pag.	157
5.5	La gestione di sponsorizzazioni, erogazioni liberali, spese di rappresentanza, omaggi	»	158
5.6.	Le problematiche inerenti alla corruzione tra privati	»	161
5.7	La selezione e assunzione del personale	»	162
5.8	Le registrazioni contabili	»	163
Appendice		»	164
I.	Analisi semantica delle finalità della politica anticorruzione	»	164
II.	Approfondimento: procedure organizzative per la gestione del <i>whistleblowing</i>	»	167
<b>8.</b>	<b>ItaliaCamp: storie di innovazione corale</b>		
	<i>a cura del gruppo di lavoro ItaliaCamp</i>	»	174
1.	Introduzione	»	174
2.	Casi di studio, analisi e metodologia	»	177
3.	Esperienze di innovazione sociale	»	181
3.1.	More Than Pink	»	181
3.2.	Nice to Meet You	»	187
3.3.	Milano Luiss Hub for makers and students	»	191
3.4.	Future Recoded	»	195
4.	Intervista a Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione con il Sud	»	199
5.	Intervista a Annibale D'Elia, Direttore Innovazione Economica e Sostegno all'Impresa del Comune di Milano	»	203
	Bibliografia	»	209

# Prefazione

di Fabrizio Sammarco\*

Era il 2013 quando, nel CeRIIS, decidemmo di redigere il Primo Rapporto sull’Innovazione Sociale in Italia e come spesso accade in questi casi, il concetto intorno al quale si sviluppava l’intero volume era ancora nebuloso e poco chiaro. Due parole: *Innovazione Sociale* che in tanti iniziavano a tenere ben salde in testa e che cominciavano a fare capolino nei titoli di *workshop* e *tavole rotonde*. Due parole di cui però davvero in pochi conoscevano il significato, tant’è che noi di ItaliaCamp, che gli effetti dei processi dell’Innovazione Sociale li stavamo vivendo sulla nostra pelle, sentivamo come “*il trend del momento di cui in tanti parliamo ma che ancora in pochi conosciamo*”.

Non a caso, la nascita del CeRIIS e la stesura del Primo Rapporto sul fenomeno, rientravano proprio nell’idea di dare una definizione che fosse quanto più scientifica possibile o che, se non altro, tracciasse i confini di un mondo che ai tempi ci appariva magmatico e polidimensionale. Rispondeva cioè alla necessità di dare una *veste accademica* a un fenomeno che fino ad allora avevamo vissuto solo come *attori* e mai come *studiosi*. La validità di un’idea, d’altronde, non può essere stabilita solo da chi la partorisce o da chi la usa giorno dopo giorno come guida per la sua attività; ma deve passare attraverso le *forche caudine* di un giudizio esterno e, da buoni genitori, bisogna avere il coraggio di farla camminare con le proprie gambe, perché è solo in questo modo che un *buono spunto* può trasformarsi in un *trend* accademico (e di mercato).

Iniziava anche a emergere in tutti noi la necessità quasi impellente di tracciare il nostro pensiero, di mettere nero su bianco le esperienze vissute fino a quel momento per poter analizzare con un occhio più critico quanto fatto. Questa necessità rispondeva a due obiettivi: il primo era valorizzare il lavoro svolto e capire quali *best practice* e quali suggestioni avevano dato i risultati

\* Amministratore Delegato ItaliaCamp.

che immaginavamo (anche andando oltre i numeri delle partecipazioni agli eventi o delle progettualità raccolte con le famose *call for ideas*). Il secondo era interrogarci su quale strada avremmo dovuto intraprendere come *innovatori sociali* restando fedeli al motivo per cui avevamo iniziato a muovere i primi passi in un'aula universitaria, per capire il modo migliore di affrontare le sfide che ci attendevano restando coerenti al nostro entusiasmo iniziale.

Da quel giorno sono passati 5 anni: 5 anni di studio e di attività legate all'Innovazione Sociale, 5 anni in cui abbiamo portato avanti progetti di riqualificazione degli spazi urbani, di scoperta e diffusione dell'innovazione legata ai trasporti pubblici e privati, alla salute, all'*health-care*, progetti di formazione per le nuove generazioni. Cinque anni in cui la natura di Italia-Camp è rimasta fedele all'obiettivo che si era posto nel 2010: promuovere un modello di innovazione che avesse delle ricadute, degli *impatti positivi* sulla comunità. Un obiettivo che abbiamo cercato di allontanare ogni giorno di qualche metro in modo che restasse un orizzonte da inseguire con coerenza e perseveranza, oltre ad essere un *goal aziendale* da finalizzare. E in tutto questo tempo i *Rapporti* redatti con il CeRIIS, tracciando le direttive del fenomeno *Innovazione Sociale* e andando, anno dopo anno, a dare coerenza a fenomeni spesso molto diversi tra loro, sono sempre stati la mappa perfetta e imprescindibile per percorrere il nostro viaggio. Un viaggio in cui si osservano panorami dalle forme e dai colori differenti, provando però ad ogni sguardo le stesse emozioni.

Il mondo dell'Innovazione Sociale infatti, non è meno magmatico e poli-dimensionale di prima e le pagine che leggerete – che abbiamo scritto con la fatica di chi sa di dover affrontare un percorso che conduce a delle *risposte* – confermeranno quanto detto: è un mondo che continua a essere in perenne fibrillazione e mutamento, che continua a invadere pacificamente aspetti della vita di tutti i giorni che fino a qualche tempo fa non prendevamo neppure in considerazione, che continua a svilupparsi sotto i nostri occhi e davanti ai nostri smartphone e pc.

Allora a cosa sono serviti i precedenti Rapporti sull'Innovazione Sociale? Sono serviti allo scopo a cui dovrebbe ambire ogni libro: non creare confini invalicabili, non alzare muri, non definire concetti e situazioni con un'acchetta, ma fornire lenti di ingrandimento per investigare la realtà, realtà che sono sempre più specifiche e settoriali, e offrire gli strumenti migliori per anticipare tendenze sempre più frenetiche.

Il Quarto Rapporto è l'erede ideale della storia di queste pubblicazioni e amplifica i risultati raggiunti fino a oggi. È, infatti, sempre più nitida la fotografia delle esperienze di innovazione sociale nel Paese, di cui ormai da 5 anni seguiamo l'evoluzione. Mentre, al tempo stesso, raccoglie la sfida affascinante di mettere sotto la lente di ingrandimento della ricerca scientifica il

tema delle “relazioni” e di come queste riescano a innescare connessioni virtuose, portatrici *sane* del “virus” dell’Innovazione Sociale.

Fotografare il passato per parlarne al presente è l’errore più grande che un volume del genere potrebbe fare. Il Quarto Rapporto sull’Innovazione Sociale in Italia si sviluppa invece attraverso una serie di diapositive in cui osservare, con curiosità e voglia di apprendere, il futuro che stiamo per percorrere. Bisogna infatti guardarsi alle spalle per trovare nelle esperienze passate la *coerenza* per affrontare il cambiamento



# *1. La rilevanza della qualità delle relazioni sulla scalabilità dell'innovazione sociale: evidenze empiriche*

di *Matteo Caroli e Giulia Cancellieri*

## **1. Introduzione**

Per innovazione sociale si intende una nuova soluzione a problemi di natura sociale più efficace ed efficiente rispetto alle soluzioni esistenti, che comporta la creazione di valore principalmente per la società nel suo complesso piuttosto che per singoli individui (Phills, Deiglmeier e Miller, 2008; Caroli, 2015, 2016; Phillips, Alexander e Lee, 2017). I risultati dell'innovazione sociale possono spaziare dal miglioramento delle condizioni di vita di soggetti appartenenti a segmenti della società svantaggiati, sottosviluppati o trascurati, alla soddisfazione di bisogni insoddisfatti della società nel suo insieme (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006; Bryson, Crosby e Stone, 2006). Gli obiettivi finali riguardano ad esempio la salute, la conservazione dell'ambiente, la rigenerazione urbana, l'inclusione sociale, la partecipazione culturale e una migliore istruzione (Phills et al., 2008). L'innovazione sociale è sviluppata da imprenditori sociali<sup>1</sup> che realizzano “attività e processi intrapresi per scoprire, definire e sfruttare opportunità allo scopo di aumentare il benessere sociale, dando vita a nuove iniziative o gestendo in maniera innovativa le organizzazioni preesistenti” (Zahra, Gedajlovic, Neubaum e Schulman, 2009, p.519).

In relazione alla disponibilità degli imprenditori sociali a lavorare in un modo sempre più collaborativo e meno isolato, gli studi sull'imprenditorialità sociale hanno recentemente posto l'attenzione sul modo in cui le imprese

<sup>1</sup> Seguendo Dart (2004), adottiamo una definizione ampia di imprenditori sociali focalizzata sul loro ruolo di agenti di cambiamento nel settore sociale e di creazione di valore sociale senza avere necessariamente caratteristiche commerciali. Usiamo il termine impresa sociale sia per indicare organizzazioni inquadrare come volontarie, prosociali e civiche, sia per riferirci a organizzazioni ibride che combinano finalità sociali e commerciali (Di Maggio e Anheier, 1990).

sociali gestiscono i processi relazionali dell'innovazione sociale (Phillips, Alexander e Lee, 2017; Le Ber e Branzei, 2010). Le conoscenze attuali tendono a collegare lo sviluppo positivo delle iniziative sociali alla capacità dell'imprenditore sociale di creare e gestire alleanze sociali e partnership strategiche (Yaziji e Doh, 2009; Waddock, 1991; Selsky e Parker, 2005). Infatti, l'innovazione sociale si sviluppa sempre più come conseguenza della capacità degli imprenditori sociali che perseguono l'innovazione (innovatori sociali) di allearsi con altri attori e di coltivare le condizioni relazionali che determinano il successo di queste partnership in termini di creazione di valore sociale (Le Ber e Branzei, 2010).

Inoltre, le evidenze scientifiche sono allineate nell'identificare la capacità degli imprenditori sociali di formare partnership e alleanze come fattore chiave per garantire la scalabilità delle iniziative di innovazione sociale (Bloom e Smith, 2010; Haugh e Talwar, 2016; Taylor, Dees e Emerson, 2002). Tuttavia, è stata dedicata minore attenzione ad indagare quali condizioni relazionali caratterizzanti tali alleanze sono più favorevoli al loro successo in termini di *scalabilità dell'innovazione*. In questo articolo, pertanto, esploriamo quali meccanismi relazionali consentono o ostacolano il successo delle alleanze sociali nello *scaling* dell'impatto delle iniziative di innovazione sociale. Più specificamente, focalizziamo l'attenzione sui principali fattori relazionali che portano al successo dell'alleanza misurato in termini di *scaling deep* dell'innovazione sociale, ovvero di una maggiore penetrazione dell'innovazione sociale in una particolare comunità di riferimento (Haugh e Talwar, 2016; Taylor, Dees e Emerson, 2002).

In primo luogo, ipotizziamo che il meccanismo di *brokered access* (cioè la volontà dei partner di un innovatore sociale di mobilitare la propria rete di contatti per promuovere l'iniziativa di innovazione presso nuovi attori, più distanti, al di fuori dell'alleanza collaborativa) accresca il successo delle alleanze sociali misurato in termini di *scaling deep*. In secondo luogo, ipotizziamo che lo sviluppo di partnership sociali caratterizzate dalla presenza di fiducia reciproca basata su processi (basata su scambi e contatti reciproci e ricorrenti tra le organizzazioni partner) aumenti il successo delle alleanze sociali misurato in termini di *scaling deep*. Inoltre, ipotizziamo che la fiducia basata sui processi moderi positivamente l'effetto del *brokered access*, e che la capacità dei partner di coinvolgere i beneficiari come coproduttori dell'iniziativa di innovazione sociale rafforzi l'effetto positivo del meccanismo del *brokered access*.

Queste ipotesi vengono testate con dati relativi a partnership di innovazione sociale in Italia. La nostra ricerca contribuisce alla letteratura sull'innovazione sociale, promuovendo lo studio delle dinamiche relazionali che influiscono sul successo delle partnership sociali nel raggiungimento di un

elevato impatto di iniziative di innovazione sociale. Al tempo stesso, lo studio rivela come l'interazione tra diversi meccanismi relazionali possa determinare il successo delle partnership per l'innovazione sociale in termini di scalabilità delle iniziative sviluppate attraverso le alleanze.

## 2. Innovazione sociale e scalabilità

Dal punto di vista del ciclo di vita dell'innovazione sociale (Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010), dopo lo stadio iniziale di generazione e sviluppo di idee e quello di prototipazione di beni e / o servizi da implementare, diventa importante cercare di scalare ampliando la portata dell'innovazione sociale in un territorio (Caroli, 2015) e la diffusione dell'innovazione.

Lo *scaling* dell'impatto dell'innovazione sociale, definito come la grandezza di un bisogno o problema sociale che un'impresa sociale è in grado di raggiungere (Dees, 2008) è considerata una delle variabili di risultato più importanti nel campo dell'imprenditorialità sociale (Alvord et al., 2004; Bloom e Smith, 2010; Smith et al., 2016). Lo *scaling* si riferisce "all'aumento dell'impatto prodotto da un'organizzazione sociale per soddisfare meglio il bisogno o problema sociale che essa cerca di affrontare" (Dees, 2008).

Mentre gli studiosi di management e imprenditorialità hanno focalizzato l'attenzione sulla crescita delle imprese commerciali, minore attenzione è stata dedicata al tema dello sviluppo delle soluzioni innovative ai problemi sociali (Alvord, Brown e Letts, 2004). Sebbene sia stato discusso il modo migliore per definire e misurare l'impatto sociale (Ebrahim e Rangan, 2014; Renko, 2013), una recente revisione sull'argomento distingue tra *scaling up* e *scaling deep*. Lo *scaling up* si riferisce alla crescita del valore sociale attraverso l'espansione dell'iniziativa di innovazione sociale in nuove aree geografiche. Esempi di *scaling up* sono i tentativi di un innovatore sociale di espandere o replicare iniziative esistenti, dedicate all'inclusione sociale di persone con disabilità, in una città diversa. Un approccio di *scaling up* generalmente si concentra sull'impegno a replicare un programma di innovazione sociale in nuove aree geografiche (Taylor, Dees e Emerson, 2002).

Al contrario, *scaling deep* significa concentrare energie e risorse sull'aumentare l'impatto dell'iniziativa in una data comunità, attraverso una maggiore penetrazione di una determinata popolazione di riferimento (Taylor, Dees ed Emerson, 2002; Smith e Stevens, 2010). In altri termini, *scaling deep* significa rendere l'innovazione sociale un processo accessibile e usufruibile da un numero sempre più elevato di potenziali target, coinvolgendo sempre più cittadini e potenziali attori attivi nella comunità di riferimento. Esempi

di *scaling deep* sono i tentativi di un imprenditore sociale di sviluppare un programma di formazione artistica professionale per adulti, che segua il successo raggiunto dall'istituzione di un programma di scuola d'arte per bambini nella stessa città.

Lo *scaling deep* è fortemente determinato dalla capacità degli innovatori sociali di penetrare meglio in una data comunità, raggiungendo il maggior numero possibile di beneficiari (Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004) e coinvolgendo un numero maggiore di attori locali (cittadini, innovatori sociali, aziende, ecc.) per promuovere l'iniziativa a livello locale. Pertanto, gli innovatori sociali dovrebbero riflettere su come diffondere la loro innovazione in modo che evolva in linea con le esigenze dei beneficiari e con le emergenti sfide sociali che caratterizzano la comunità. Ciò significa che dovrebbero essere pronti a identificare e cogliere opportunità per soddisfare i bisogni di nuovi target, diversificando al tempo stesso la gamma di attività connesse allo sviluppo del loro programma di innovazione sociale (Dees et al., 2004). Questo processo richiede anche la capacità dell'innovatore sociale di intraprendere azioni mirate ad attrarre investimenti e identificare opportunità di finanziamento al fine di moltiplicare le attività legate all'innovazione sociale e allo *scaling* dell'impatto.

### **3. Gli elementi relazionali per il successo della scalabilità dell'innovazione sociale**

Il successo della scalabilità dell'innovazione sociale dipende dalla capacità degli imprenditori sociali di agire in un ambiente caratterizzato da risorse limitate, in cui il loro impegno nel cooperare e costruire alleanze efficaci con partner che possono fornire un sostegno di lungo termine alle iniziative sociali diventa un driver essenziale per *la scalabilità*. In questo scenario, la creazione di collaborazioni che promuovono lo scambio di informazioni complesse e conoscenza, lo sviluppo di iniziative congiunte aperte alla comunità e il maggiore coinvolgimento di diversi soggetti interessati sono di primaria importanza per il successo dello *scaling*.

Quando, all'interno di un'area territoriale specifica, diversi attori cooperano attivamente e regolarmente verso un obiettivo comune e identificano forme efficaci di partnership che, a lungo termine, creano sia benefici individuali che valore condiviso, si crea un ecosistema locale efficace che sostiene lo sviluppo e l'impatto dell'innovazione sociale e contribuisce al benessere sociale ed economico a livello territoriale.

La capacità di costruire alleanze si riferisce all'efficacia con cui gli innovatori sociali plasmano partenariati, coalizioni, joint venture e altre relazioni per

realizzare il cambiamento sociale desiderato. È da notare che, mentre in passato gli studiosi hanno rappresentato gli imprenditori sociali come operatori solisti, la letteratura sull'imprenditorialità sociale ha iniziato a spostare l'attenzione sul ritratto di un imprenditore sociale più collaborativo che si affida ad un modo di agire aperto, cercando di ottenere il contributo di partner esterni per la crescita (Bloom e Chatterji, 2009). Ciò è particolarmente vero nel caso dell'innovazione sociale il cui sviluppo dipende dagli imperativi relazionali di partecipazione e collaborazione (Phillips et al., 2017). La collaborazione con altri attori può consentire l'acquisizione di risorse e capacità necessarie per la crescita dell'impatto dell'innovazione sociale (ad esempio, finanziaria, tecnica e promozionale, umana e relazionale) riducendone i costi (Dees, Anderson e Wei-Skillern, 2004). Ciò può essere particolarmente vero per le organizzazioni la cui missione sociale primaria è quella di condividere la loro innovazione allo scopo di massimizzare l'impatto piuttosto che massimizzare i profitti (Desa e Basu, 2013).

Inoltre, poiché lo *scaling* dipende dal modo in cui una determinata innovazione sociale arriva agli individui e alla comunità, gli innovatori sociali possono trarre vantaggio dalla reputazione consolidata e dalle reti sociali dei loro partner per legittimare la loro innovazione sociale in diverse comunità. In quest'ottica, formare una collaborazione con un partner dallo status elevato può aumentare il successo dello *scaling*. Questa prospettiva è in linea con un'estensione più recente della teoria basata sulle risorse delle aziende, che suggerisce che le imprese possono generare rendimenti oltre la norma grazie alle risorse e capacità che derivano dalle loro relazioni con altre aziende (Li, Poppo e Zhou, 2010). Tuttavia, la misura in cui le strategie di costruzione delle alleanze guidano efficacemente la scalabilità dell'impatto sociale dipende dall'efficacia della collaborazione e dalla qualità degli scambi di conoscenza tra i partner dell'alleanza (Dees et al., 2004). I meccanismi relazionali, definiti come comportamenti e interazioni dei partner nel corso di un'alleanza, possono influenzare il successo di un partenariato creando le condizioni che consentono alle organizzazioni di lavorare in modo collaborativo, (Kale e Singh, 2007; Kale et al., 2000; Lavie, Haunshild e Khanna, 2012). Al contempo, gli stessi meccanismi guidano l'accesso a risorse e capacità attraverso attività di condivisione delle conoscenze.

Mentre recenti studi teorici ed empirici hanno confermato l'importanza della formazione di alleanze nella scalabilità dell'innovazione sociale (Bloom e Smith, 2010; Smith et al., 2016; Haugh e Talwar, 2016), minore attenzione è stata dedicata ai meccanismi che possono ostacolare o facilitare il successo delle alleanze di innovazione sociale in termini di *scaling* determinando l'acquisizione di diversi set di risorse e conoscenze. Per affrontare questa lacuna della letteratura, il presente studio indaga l'effetto del *brokered*

*access* come meccanismo relazionale che influenza il successo delle alleanze per l'innovazione sociale nello *scaling deep* e getta luce su altri moderatori relazionali (fiducia, coinvolgimento dei beneficiari) che possono influenzare tale effetto (vedi figura 1).

Esaminiamo queste dinamiche concentrandoci su un campione di partnership di innovazione sociale in Italia tra innovatori sociali e i loro più importanti partner locali, pubblici e privati per lo sviluppo e la diffusione del progetto di innovazione.

#### **4. Il *brokered access***

Il successo nello *scaling deep* dell'innovazione sociale dipende del modo in cui la soluzione proposta è percepita dalla comunità di beneficiari. Questo punto è stato sottolineato da Dees et al., 2008, i quali sostengono che “affinché un'innovazione sia scalabile, dovrebbe essere sostenuta e ben accolta dalla comunità target”. Gli innovatori sociali e i loro partner potrebbero non riuscire a scalare l'impatto dell'innovazione sociale a causa delle difficoltà nel mobilitare sforzi promozionali e strategie di legittimazione per migliorare l'accesso dei beneficiari alla soluzione innovativa, pur mantenendo la sua qualità. In effetti, la mancanza di consapevolezza riguardo alla pratica innovativa limita gli sforzi di espansione.

Il *brokered access* è stato generalmente definito come la misura in cui il partner di un'organizzazione fornisce all'organizzazione l'accesso a nuovi contatti e partnership più distanti, al di fuori della sua tradizionale rete di relazioni. Tale accesso mediato può conferire legittimità e accesso a nuovi flussi di risorse e conoscenze (Li, Poppo e Zhou, 2010). In quest'ottica, i broker sono organizzazioni chiave che sono in grado di connettere diversi stakeholder, che, altrimenti, non godrebbero della possibilità di cooperare e dialogare. Invece di basarsi su relazioni dirette, l'accesso tramite broker si basa su interazioni indirette, una caratteristica importante ma relativamente inesplorata delle relazioni, che si riferisce specificamente all'accesso a organizzazioni più distanti attraverso un determinato partner che svolge il ruolo di broker (Yli-Renko, Autio e Sapienza, 2001). Il concetto è tratto dalla teoria del network ed è tipicamente usato per evidenziare un attore che collega contatti altrimenti non connessi (Burt, 1992) e facilita la transazione tra questi contatti.

Più recentemente, gli studi hanno utilizzato il concetto anche nel campo sociale per indicare le organizzazioni con un ruolo di collegamento, che agiscono come facilitatori per la formazione di nuove relazioni e partnership. Generalmente hanno reti di grandi dimensioni e una solida reputazione nelle

comunità di riferimento che consentono loro di offrire supporto promozionale e facilitare la formazione e la gestione di diverse serie di collaborazioni, riunendo diversi gruppi sociali (Stadtler e Probst, 2012; Von Schnurbein, 2010). Data la loro partecipazione come promotori di diversi progetti, queste “organizzazioni chiave” possono fungere da facilitatori nello sviluppo delle relazioni tra i diversi attori di un ecosistema locale.

Ad esempio, il ruolo dell’intermediazione può essere esercitato da fondazioni bancarie e fondazioni d’impresa (Stadtler e Probst, 2012; Von Schnurbein, 2010) che, in virtù della loro credibilità e indipendenza, sono nella posizione migliore per costruire ponti che aiutino gli innovatori sociali ad acquisire legittimità, visibilità e risorse. Queste organizzazioni sono sempre più coinvolte nel sostegno di progetti di innovazione sociale ad alto potenziale di impatto, supportandole allo stesso tempo dal punto di vista finanziario e tecnico (attraverso un processo di allenamento mentale e formazione) e aiutando gli imprenditori di innovazione sociale a superare le difficili condizioni operative (tecniche, burocratiche, legali) e la scarsità di risorse finanziarie che a volte riducono l’impatto delle loro iniziative di innovazione sociale.

Il ruolo di broker può anche essere svolto da organizzazioni pubbliche. In questo caso, invece di svolgere un ruolo diretto nella progettazione e nell’implementazione dell’innovazione sociale, le organizzazioni pubbliche possono agire da facilitatori creando le condizioni relazionali necessarie per coinvolgere una varietà di parti interessate e favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla iniziativa.

Riteniamo che la misura in cui i partner degli innovatori sociali fungono da intermediari fornendo loro accesso a nuovi contatti più distanti, al di fuori della loro tradizionale rete di relazioni, aumenti il successo dei partenariati per l’innovazione sociale. L’accesso tramite intermediazione fornisce all’imprenditore dell’innovazione sociale due tipi di vantaggi. In primo luogo, offre l’opportunità di stabilire connessioni con organizzazioni che vanno oltre quelle con cui tradizionalmente si identificano. In questa prospettiva, l’intermediario funge da mediatore per la formazione di nuove collaborazioni e partnership (Stadtler e Probst, 2012) con organizzazioni e cittadini che possono portare risorse e conoscenze necessarie alla scalabilità. Il partner che agisce come mediatore può convincere altre organizzazioni che normalmente non interagiscono con l’imprenditore di innovazione sociale (ad esempio, a causa della diversa posizione geografica, dimensione o settore) a promuovere o adottare l’approccio dell’innovazione sociale, contribuendo così alla sua diffusione e percezione positiva da parte della comunità. Come suggerito da Von Schnurbein, 2010, attraverso la sua legittimità il broker può stimolare altri a collaborare e ad avere fiducia nel progetto. In quest’ottica, l’interme-

diario può convincere altre organizzazioni del valore delle soluzioni innovative proposte, in modo che contribuiscano, a loro volta, alla loro diffusione e adozione tra i beneficiari. Questo perché l'accesso tramite broker offre all'imprenditore sociale la possibilità di migliorare la comunicazione del valore della sua iniziativa nella comunità locale e ciò aumenta la portata dell'impatto sociale (Bloom e Chatterji, 2009). Secondo questo punto di vista, l'accesso tramite broker funge da meccanismo di legittimazione che aiuta a promuovere l'iniziativa nella comunità in quanto i broker sono disposti a mobilitare la propria rete di contatti per aumentare la credibilità e la legittimità delle idee innovative.

In secondo luogo, di fronte alle difficoltà di accedere alle risorse e integrare facilmente le conoscenze aggiuntive necessarie per lo *scaling*, gli innovatori sociali possono cercare di accedervi raggiungendo nuovi contatti attraverso i legami diretti con i loro partner. A tale riguardo, l'accesso tramite broker può fornire agli innovatori sociali l'accesso a ulteriori flussi di risorse e conoscenze che non possono essere acquisiti attraverso le loro reti dirette di contatti. Questo perché il broker assiste gli innovatori sociali nel coinvolgere e cercare risorse da una varietà di potenziali stakeholder tra cui donatori, beneficiari, organizzazioni pubbliche di organizzazioni commerciali o agenti del terzo settore (Desa e Basu 2013). In effetti, i broker supportano l'innovatore sociale nell'informare i nuovi attori della comunità sui suoi progetti e sulla missione, fornendo il sostegno necessario allo *scaling* (Zahra et al., 2009).

In breve, il meccanismo di *brokered access* aiuta le imprese sociali a ottenere legittimità, promuovendo i loro progetti (Desa e Basu 2013), generando nuovi contatti e raccogliendo preziose risorse che possono aumentare il successo della partnership nello *scaling* dell'impatto di innovazione sociale.

*Ipotesi 1: il meccanismo di brokered access ha un effetto positivo e significativo sul successo delle alleanze di innovazione sociale misurato in termini di scaling deep.*

## **5. Brokered access e risorse finanziarie**

Gli studi hanno mostrato che i broker sono organizzazioni finanziariamente indipendenti (Stadtler e Probst, 2012) dotate di un alto grado di visibilità e legittimità. Questa proprietà rende il broker più capace di sostenere finanziariamente i programmi di innovazione sociale, assumendo nell'alleanza di innovazione sociale anche il ruolo di partner finanziario. Con il ruolo aggiuntivo di partner finanziario, l'intermediario contribuisce alla sostenibilità finanziaria del progetto di innovazione sociale. Ciò può aumen-

tare la sua capacità di accedere a nuovi contatti convincendo altre organizzazioni o attori della comunità a promuovere, diffondere l'iniziativa o diventare loro stessi partner del progetto. La sostenibilità finanziaria fornita dal broker al progetto, infatti, riduce lo scetticismo esterno sulla sopravvivenza dell'iniziativa nel tempo e le possibilità di trovare supporto per le idee innovative (Von Schnurbein, 2010). Allo stesso tempo, fornisce più incentivi a potenziali nuovi sostenitori dell'iniziativa.

Esibendo la propria volontà di sostenere finanziariamente l'iniziativa, il broker può essere più persuasivo nel convincere altri attori (ad es. singoli donatori, organizzazioni pubbliche o private) a promuovere l'iniziativa o diventare partner. Ciò è dovuto al fatto che il supporto finanziario di un attore altamente legittimato come l'intermediario migliora la credibilità del progetto stesso (Stadtler e Probst, 2010), rendendolo più attraente per altri potenziali finanziatori o promotori. Questo a sua volta riduce la loro paura di sprecare tempo e denaro in un progetto ad alto rischio di mortalità o fallimento. In tali circostanze, il broker può incoraggiare più facilmente le persone a donare o diventare volontari del progetto, facendo leva sul forte potenziale del progetto.

Al contempo, altre organizzazioni senza scopo di lucro e commerciali possono decidere di diventare partner o sostenere il progetto poiché percepiscono che l'iniziativa affronta un problema rilevante per la comunità, avendo un alto potenziale di successo e sopravvivenza nel tempo. Al fine di migliorare le loro prestazioni sociali e la legittimità organizzativa nel tempo (Zyglidopoulos, 2003), tali organizzazioni potrebbero quindi essere più facilmente spinte a sostenere l'iniziativa di innovazione promossa dal broker. In sintesi, riteniamo che quando i partner che fungono da intermediari sostengono anche finanziariamente l'iniziativa, l'effetto del meccanismo del *brokered access* sul successo dell'alleanza dell'innovazione misurato in termini di *scaling deep* sia rafforzato.

*Ipotesi 2: la disponibilità dei partner a sostenere finanziariamente l'iniziativa di innovazione sociale modera positivamente l'effetto del brokered access sul successo delle alleanze di innovazione sociale misurato in termini di scaling deep.*

## **6. La fiducia tra gli attori basata sui processi**

La fiducia è stata tradizionalmente definita come uno stato psicologico che comprende l'intenzione di accettare la vulnerabilità di un altro in base alle aspettative positive delle sue intenzioni o del suo comportamento. Pertanto, componenti centrali della fiducia sono la "volontà di essere vulnerabili", la

“volontà di fare affidamento” su un altro e di sviluppare “aspettative fiduciose e positive” che l’altro attore coinvolto nella relazione sia onesto e /o benevolo. La fiducia agisce come meccanismo di salvaguardia informale che riduce i costi di transazione associati alla contrattazione e negoziazione tra attori (Das e Teng, 1998; Dyer e Singh, 1998; Zaheer et al., 1998). La fiducia funziona come un meccanismo di governance relazionale che sostituisce contratti formali e sistemi di controllo e riduce il rischio relazionale, stabilendo alcune forme di assicurazione sul fatto che gli altri partner non agiranno opportunisticamente (Moran, 2005) per massimizzare il raggiungimento dei propri obiettivi. Gli studiosi riconoscono l’esistenza di diverse forme di fiducia. Innanzitutto, le forme di fiducia interpersonale o inter-organizzativa possono essere concettualizzate a seconda che il referente di fiducia sia un altro individuo o gruppi di individui come l’organizzazione partner. Da questa prospettiva, la fiducia inter-organizzativa descrive la misura in cui i membri dell’organizzazione hanno fiducia nei confronti dell’impresa partner. In termini di meccanismi di sviluppo della fiducia, Zucker (1986) descrive tre meccanismi centrali della produzione di fiducia. Il primo meccanismo fa riferimento alla fiducia basata su aspettative incorporate nelle norme e nelle strutture sociali. In questo caso la fiducia si manifesta quando un’organizzazione riceve certificazioni da terze parti utilizzate per rafforzare la fiducia dei partner verso l’organizzazione stessa. Il secondo meccanismo fa riferimento alla fiducia basata sulla somiglianza sociale e quindi in particolare sugli aspetti comuni e somiglianze tra gli attori partner. Il terzo meccanismo è legato alla fiducia basata sui processi (cioè basata sullo scambio reciproco e ricorrente tra le diverse parti della relazione). La fiducia basata sui processi differisce in modo significativo dalle altre tipologie in quanto dipende da transazioni passate, contatti reiterati e previsti scambi futuri. La fiducia basata sui processi implica una vasta conoscenza della precedente storia personale e richiede estese interazioni per lunghi periodi di tempo. Tipiche di questa forma di fiducia sono la comunicazione aperta e la reciprocità e si tratta di una fiducia che generalmente è più orientata al lungo termine e resiliente. Tale tipologia di fiducia trasforma una relazione tra partner di breve termine in una relazione di scambio più duratura e a lungo termine. Le precedenti esperienze con un partner stimoleranno ulteriore cooperazione, miglioreranno l’impegno e incoraggeranno interazioni a lungo termine. Le transazioni e gli scambi precedenti portano a interazioni future di successo che favoriscono l’accumulo di fiducia. Questa forma di fiducia è anche più favorevole alla creazione di un senso di comunità e riduce la necessità di regole e regolamenti espliciti creando al contempo un’abitudine etica ereditata (Luo, 2002).

Lo sviluppo della fiducia basata sui processi nelle partnership di innovazione sociale segnala relazioni strette e intime tra i partner, che generano forme

di solidarietà. Quando la fiducia basata sui processi regola le relazioni tra gli innovatori sociali ed i loro partner, è più probabile che si sostengano tecnicamente l'un l'altro e partecipino ad attività condivise sul campo. Allo stesso modo, quando la fiducia basata sui processi è presente, i partner hanno maggiori probabilità di partecipare ad azioni o eventi che si discostano dai loro business usuali o attività tipiche allo scopo di fornire più valore alle partnership e ai beneficiari dell'iniziativa di innovazione sociale che sostengono. In tali situazioni, i partenariati diventano più aperti al cambiamento e ciò è necessario a servire meglio una determinata comunità.

La fiducia basata sui processi incoraggia anche il trasferimento tacito di conoscenze, facilitando la socializzazione e comunicazione tra partner e il mantenimento di relazioni stabili (Kotabe, Martin e Domoto, 2003). Come Li et al. (2010) sottolineano “il trasferimento di conoscenza tacita oltre i confini dell'organizzazione è generalmente difficile a causa della sua natura delicata e difficile da codificare, ma le interazioni strette e intense tra i partner di scambio costituiscono un meccanismo efficace per trasferire tale conoscenza”.

Nel contesto del nostro studio, queste forme di conoscenza includono l'esposizione diretta a determinati problemi sociali a livello locale e la comprensione delle azioni necessarie a soddisfare determinati bisogni che sono per lo più basate su conoscenze altamente localizzate e specifiche. Quindi, promuovendo la comunicazione e la socializzazione, la fiducia basata sui processi diventa una fonte di vantaggio relazionale che guida lo scambio di conoscenza spesso basata sull'esperienza diretta ma poi difficile da comunicare (Dees et al., 2004). Poiché la fiducia basata sui processi funge da canale per la condivisione di conoscenze tacite attraverso interazioni ripetute, sosteniamo che partnership caratterizzate da elevati livelli di fiducia basata sui processi abbiano un maggiore successo nel facilitare la scalabilità dell'innovazione sociale. Quando è presente la fiducia basata sui processi, infatti, lo scambio di conoscenze su come affrontare le esigenze dei beneficiari target e favorirne l'accesso è facilitato, così come la capacità di promuovere l'iniziativa a livello locale.

In sintesi, le relazioni caratterizzate dalla presenza della fiducia basata sui processi migliorano il successo delle alleanze per l'innovazione sociale, fungendo da canale per uno scambio agevole e scorrevole di conoscenza tacita che supporta la capacità dei partner di attuare azioni che favoriscono la partecipazione a livello locale.

*Ipotesi 3: la fiducia basata sui processi ha un effetto positivo sul successo delle alleanze di innovazione sociale misurato in termini di scaling deep.*

## 7. *Brokered access* e fiducia basata sui processi

Poiché la fiducia basata sui processi si sviluppa nel tempo attraverso continue interazioni e scambi reciproci tra le organizzazioni partner (Luo, 2002; Zucker, 1986), rende la collaborazione inter-organizzativa longeva, favorendo lo sviluppo di una visione condivisa e un orientamento di lungo termine, creando forti legami reciproci tra le organizzazioni partner. Facilitando lo sviluppo di una visione comune, la fiducia basata sui processi armonizza gli interessi dei partner e alimenta un sentimento di comprensione reciproca (Inkpen, 2008; McEvily and Marcus, 2005), che aiuta a stabilire una base per raggiungere gli obiettivi collaborativi (Das e Teng, 1998).

Questa comprensione condivisa, a sua volta, facilita la capacità dei partner di agire in modo più sinergico per promuovere e migliorare la soluzione di innovazione sociale a livello locale (Bacq e Eddleston, 2017). Quindi, quando le relazioni tra l'imprenditore di innovazione sociale e il broker sono caratterizzate da fiducia basata sui processi, quest'ultimo ha una maggiore capacità di comunicare visioni, obiettivi e filosofia del progetto ad altri stakeholder nella comunità di riferimento (ad es. donatori, volontari, organizzazioni profit e no profit) ottenendo la loro attenzione sul progetto. Di conseguenza, l'intermediario può convincere meglio quelle organizzazioni o individui a fidarsi dell'imprenditore sociale e a sostenere il progetto. Inoltre, non solo la condivisione di conoscenze specifiche del settore e l'orientamento di lungo termine che caratterizzano la fiducia basata sui processi rafforzano la capacità del broker di attivare nuovi contatti, ma consentono anche di selezionare e sviluppare le connessioni "adatte" per diffondere l'innovazione sociale. Queste dinamiche, a loro volta, sono di primaria importanza per il successo del broker nel contribuire al processo di *scaling* (Phillips et al., 2017). In questo scenario, infatti, il broker è più capace di identificare gli attori con una maggiore motivazione a portare risorse aggiuntive al progetto grazie alla loro maggiore sensibilità al problema sociale in questione o ai loro specifici interessi nel raggiungere i beneficiari a cui il progetto è rivolto.

Essendo basata su una storia di interazioni e scambi reciproci ripetuti (Luo, 2002), la fiducia basata sui processi rende più facile per i partner sviluppare opinioni positive sulle proprie competenze, in modo da migliorare la loro reciproca stima e attrattività come partner (Ring e Van de Ven, 1992). In queste circostanze, il broker percepisce la qualità relazionale dell'innovatore sociale, la sua attrattività e capacità come partner dell'alleanza (Arino, de la Torre e Ring, 2001: 111). Allo stesso tempo, è più probabile che il broker sviluppi aspettative positive sulla capacità dell'innovatore sociale di mostrare qualità relazionale nel futuro. Di conseguenza, si sente più protetto

dal rischio di danneggiare la propria reputazione introducendo l'imprenditore sociale e il suo progetto nella propria rete di relazioni, in quanto crede nella legittimità relazionale e nella reputazione del suo alleato. Pertanto, riteniamo che l'esistenza di una fiducia basata sui processi tra l'imprenditore dell'innovazione sociale e il broker possa rafforzare la motivazione del broker a mobilitare i suoi contatti per promuovere l'iniziativa dell'imprenditore sociale con conseguenze positive sulla sua diffusione e accoglienza nella comunità locale.

In sintesi, quando l'alleanza tra l'imprenditore dell'innovazione sociale e il broker è caratterizzata dalla fiducia basata sui processi, il meccanismo di *brokered access* è più efficace nell'aumentare l'impatto dell'iniziativa di innovazione sociale misurato in termini di *scaling deep*.

*Ipotesi 4: la fiducia basata sui processi modera positivamente l'effetto del brokered access sul successo delle partnership di innovazione sociale misurato in termini di scaling deep.*

## **8. Brokered access e coinvolgimento dei beneficiari come co-produttori dell'iniziativa di innovazione sociale**

La maggiore capacità del broker di mobilitare la sua rete per promuovere l'iniziativa di innovazione sociale si ottiene quando il broker è in grado di aumentare la fiducia e il rispetto attorno al problema dell'innovazione sociale in questione (von Schnurbein, 2010) quale soluzione innovativa adeguata ad affrontarlo (Stadtler e Probst, 2011). A tale riguardo, la sua capacità di coinvolgere i beneficiari come co-produttori del progetto di innovazione sociale può migliorare l'effetto positivo del *brokered access* sul successo delle alleanze sociali misurato in termini di *scaling deep*. Questo perché l'impegno dei beneficiari locali come co-produttori dell'iniziativa può essere sfruttato dal broker per aumentare l'accettazione dell'iniziativa di innovazione sociale a livello locale. A tale riguardo, la partecipazione attiva dei beneficiari rafforza la capacità dell'intermediario di conferire approvazione e riconoscimento del progetto a livello locale, al fine di attirare l'attenzione di nuovi potenziali target, nonché di organizzazioni commerciali e non profit intenzionate a sostenerlo.

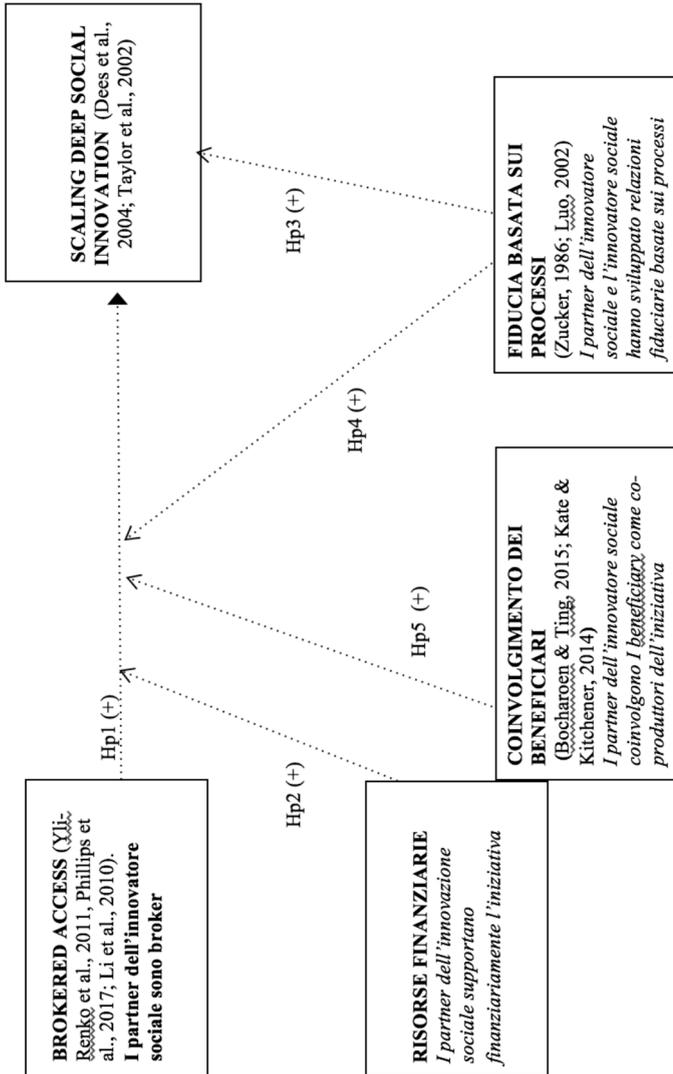
Con il termine coproduzione ci riferiamo al coinvolgimento attivo e alla partecipazione dei beneficiari alle diverse fasi del processo di innovazione sociale (Osborne e Brown, 2011; Hartley, 2006). L'impegno dei beneficiari nella coproduzione segnala la rilevanza del progetto per la comunità di riferimento e il processo partecipativo verso il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Essendo fonte di soddisfazione e dedizione, la partecipazione porta i beneficiari a impegnarsi in un passaparola positivo e ad agire in cooperazione con i partner del progetto per la promozione dell'iniziativa (Gassenheimer, Houston, e Davis 1998). La partecipazione attiva dei beneficiari locali come co-produttori del progetto di innovazione sociale può essere promossa e sfruttata dai broker per attirare l'attenzione di nuovi beneficiari e delle organizzazioni interessate a sostenere il progetto. Quando i beneficiari partecipano attivamente al progetto, il broker può infatti aumentare la visibilità della propria partecipazione attraverso una serie di eventi, piattaforme e spazi partecipativi per dare ai beneficiari l'opportunità di condividere le loro esperienze, competenze e idee e diffondere i valori fondamentali dell'iniziativa a livello locale. Questo processo dà origine ad attività di creazione di reti che partono dalle esperienze dirette dei beneficiari come co-produttori e dall'organizzazione di eventi e attività di comunicazione, in cui i beneficiari svolgono un ruolo attivo nel persuadere la comunità circa la rilevanza del progetto attraendo al contempo nuovi target che non sono ancora stati raggiunti. In tutti questi casi, gli strumenti web possono anche supportare queste dinamiche, integrando incontri ed eventi faccia a faccia formali e informali (Storper and Venables, 2004). Questo processo a sua volta sostiene la capacità del broker di diffondere l'innovazione sociale a livello locale in modo da ampliare il pool di attori e organizzazioni disposti a supportare, replicare o contribuire in modi diversi alla sua trasformazione e diffusione a livello territoriale.

In altre parole, la partecipazione dei beneficiari offre al broker maggiori opportunità per promuovere meglio l'iniziativa a livello locale, aumentando la fiducia e il sostegno e promuovendo l'emergere di un adeguato "tessuto connettivo" a sostegno dell'innovazione sociale (Caroli, 2015). Questi insiemi di dinamiche hanno anche ricadute positive esterne in quanto consentono al broker di attivare meccanismi *peer to peer* facendo interagire i beneficiari attuali con i potenziali, aumentando la loro capacità di agire da "*influencer*" nella comunità locale e dare il loro contributo alla scalabilità del progetto a livello locale. Ciò indica un'innovazione sociale sempre più accessibile a un gran numero di potenziali target.

Come notato da Santos (2012), i beneficiari, a prescindere da chi sono, sono probabilmente dotati di risorse e competenze che sono sottoutilizzate e possono essere sfruttate per soddisfare meglio i loro bisogni. Sbloccare questo capitale nascosto facendo in modo che gli individui condividano le loro esperienze con la comunità può favorire l'avvicinamento di nuovi beneficiari, facendoli familiarizzare con l'iniziativa e coltivando il loro senso di appartenenza, inclusione e partecipazione (Voorberg, Bekkers e Tummers, 2015).

Fig. 1 – Effetto diretto e moderato del brokered access sul successo delle alleanze sociali in termini di scaling deep



Fonte: elaborazione degli autori

In riferimento a ciò, quando i beneficiari partecipano alla coproduzione dell'iniziativa di innovazione sociale, il meccanismo di *brokered access* diventa più efficace in quanto l'intermediario può promuovere meglio l'iniziativa a livello locale facendo leva sulla partecipazione dei beneficiari per attivare nuove connessioni e sviluppare iniziative di community building volte a facilitare l'accettazione e l'accesso all'iniziativa a livello locale (Rosero-Bixby e Casterline, 1994).

In sintesi, riteniamo che quando i partner degli innovatori sociali coinvolgono i beneficiari locali come co-produttori del progetto di innovazione sociale, aumenti la loro capacità di fornire un accesso mediato mobilitando ulteriore partecipazione e forme locali di supporto all'iniziativa. Ciò rafforza ulteriormente il ruolo positivo dei broker sul successo delle partnership per l'innovazione sociale in termini di scalabilità.

*Ipotesi 5: la capacità dei partner di coinvolgere i beneficiari locali come co-produttori del progetto di innovazione sociale modera positivamente l'effetto del brokered access sul successo delle alleanze di innovazione sociale misurato in termini di scaling deep.*

## 9. Metodologia e dati

Per prima cosa abbiamo creato un pool iniziale di item sulla base di una revisione approfondita della letteratura e delle interviste agli imprenditori sociali responsabili dei progetti di innovazione. Successivamente abbiamo perfezionato la formulazione di alcuni item sulla base di uno studio pilota.

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

In accordo con Bacqu et al. (2017) e Dees et al. (2004), misuriamo il successo delle partnership sociali in termini di scaling deep attraverso cinque item che si riferiscono alla misura con cui la partnership: effettua progressi significativi nell'attrarre categorie svantaggiate di beneficiari (ad esempio categorie di beneficiari che non sono in grado di pagare per accedere al prodotto o servizio sociale offerto dall'iniziativa); è riuscita a incrementare il numero di beneficiari dell'iniziativa sociale in una particolare comunità; ha raggiunto nuove categorie di beneficiari in una data comunità.

La principal component factor analysis (analisi fattoriale, metodo delle componenti principali) produce un singolo fattore con un *eigenvalue* di 1.970, scale reliability (Cronbach's alpha) di 0.73, e *factor loadings* più alto di 0.5. Il punteggio del fattore serve come nostra misura dell'impatto delle partnership sociali in termini di *scaling deep*.

La nostra indagine ha richiesto informazioni sui meccanismi relazionali che caratterizzano le relazioni tra gli innovatori sociali e i loro partner. Per quanto possibile, ci basiamo su elementi in scala utilizzati da studi precedenti. Gli item sono misurati usando una scala Likert a 5 punti che va da 1 (fortemente in disaccordo) a 5 (fortemente d'accordo), salvo diversa indicazione.

### *Brokered access*

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

- la misura con cui il partner dell'innovatore sociale mobilita il proprio network di contatti per legittimare l'iniziativa e promuovere la sua espansione e replica in contesti differenti;
- la continuità del supporto fornito all'iniziativa da parte del partner.

L'analisi del fattore composto principale produce un singolo fattore con un eigenvalue di 1,55, scale reliability (Cronbach's alpha) di 0,71 e factor loadings e superiore a 0,5.7.

### *Fiducia basata sui processi*

Abbiamo misurato la fiducia basata sui processi come l'impegno dei partner a cooperare con i loro partner e costruire relazioni a lungo termine, adattando i loro ruoli e responsabilità in risposta a:

1. crisi e conflitti interni alla partnership;
2. cambiamenti dei bisogni sociali per i beneficiari target;
3. cambiamenti nella politica governativa che influenzano le operazioni di partenariato;
4. opportunità emergenti per l'instaurazione di rapporti di collaborazione con nuovi attori nella comunità.

Questa operatività della fiducia basata sui processi è coerente con la definizione di fiducia proposta da Luo (2002) e Zucker (1986) che hanno correlato il concetto di fiducia con la cooperazione, le interazioni a lungo termine e la reciprocità. L'analisi del fattore composto principale produce un singolo fattore con un eigenvalue di 2,14, scale reliability (Cronbach's alpha) di 0,71 e factor loadings e superiore a 0,5.

### *Beneficiary engagement*

Seguendo Vargo e Lusch (2004) abbiamo misurato l'impegno dei beneficiari come entità del coinvolgimento dei beneficiari locali o degli utenti

finali nello sviluppo dell'iniziativa di innovazione sociale sviluppata attraverso la partnership. Lo abbiamo misurato come la percentuale di beneficiari che hanno partecipato attivamente all'iniziativa.

### *Supporto finanziario del partner*

È stato misurato come variabile dicotomica che assume il valore 1 se il partner sostiene finanziariamente il progetto di innovazione sociale e 0 in caso contrario.

Abbiamo effettuato una serie di controlli. In primo luogo, la durata dell'alleanza può influenzare la capacità dei partner di sviluppare processi relazionali che possono portare al successo misurato in termini di *scaling deep*. Pertanto, abbiamo considerato come variabile di controllo la durata della partnership e dell'iniziativa di innovazione sociale, ossia il numero di anni da cui sono in atto. In secondo luogo, la complessità dell'alleanza e l'importanza del partner possono influenzare il successo delle alleanze sociali nell'impatto sociale in termini di *scaling*, pertanto abbiamo considerato entrambe le variabili come controllo all'interno del modello. La complessità dell'alleanza è stata misurata come il numero di nuovi meccanismi di coordinamento messi in atto per gestire le relazioni tra i partner, mentre la specificità delle risorse è misurata come il grado di specializzazione delle risorse apportate dal partner al progetto. In terzo luogo, abbiamo controllato per altre caratteristiche dell'alleanza che potrebbero spiegare il suo successo misurato in termini di *scaling deep*, come il grado di integrazione delle partnership considerato, il grado di coinvolgimento attivo del partner nei processi decisionali riguardanti lo sviluppo del progetto, una comunicazione efficace (se i partner comunicano frequentemente e informalmente) tra gli alleati e il grado di coinvolgimento dei partner come coproduttori dell'iniziativa.

## **10. I risultati dell'indagine**

Abbiamo stimato il modello con una regressione OLS (ordinary least squared regression) usando STATA. La tabella 1 presenta la matrice di correlazione delle variabili utilizzate nei modelli. La tabella 2 presenta i risultati della regressione OLS<sup>1</sup>.

La Tabella 2 presenta modelli che testano l'effetto diretto e moderato del *brokered access* sul successo delle partnership in termini di *scaling deep*. Il Modello 1 (Tabella 2) è un modello di base che verifica l'effetto delle varia-

<sup>1</sup> Le due tabelle sono in appendice al termine del capitolo.

bili di controllo sullo *scaling deep*. Nel modello 2 abbiamo aggiunto la variabile indipendente *brokered access* insieme alle variabili di moderazione (supporto finanziario dei partner, fiducia basata sui processi, coinvolgimento dei beneficiari). Nel modello 3, abbiamo introdotto l'effetto di interazione tra il supporto finanziario del partner e il *brokered access*. Nel modello 4, abbiamo introdotto l'effetto di interazione tra il *brokered access* e la fiducia basata sui processi. Nel modello 5, abbiamo introdotto l'interazione tra *brokered access* e coinvolgimento dei beneficiari. Il modello 6 è il modello completo contenente tutte le variabili di controllo, le variabili indipendenti e i termini di interazione.

L'ipotesi 1 sostiene che il meccanismo di *brokered access* ha un effetto positivo e significativo sul successo della partnership in termini di *scaling deep*. Il modello 2 (Tabella 2) fornisce un forte sostegno a questa ipotesi. In effetti, il ruolo del broker ha un effetto positivo e statisticamente significativo sullo *scaling deep* ( $\beta = 0,335$ ;  $p < 0,001$ ).

L'ipotesi 2 sostiene che l'effetto positivo del *brokered access* aumenta nelle partnership di innovazione sociale in cui i partner sostengono finanziariamente l'iniziativa. Tuttavia, nel modello 3 (Tabella 2) il termine di interazione tra *brokered access* e supporto finanziario del partner non è statisticamente significativo, quindi la seconda ipotesi 2 non è supportata.

L'ipotesi 3 sostiene che la fiducia reciproca basata sui processi ha un effetto positivo sul successo della partnership sull'impatto misurato in termini di *scaling deep*. Come mostrato nei modelli 2-6 (Tabella 2), l'effetto della fiducia basata non è significativo. L'ipotesi 3, quindi, non è supportata.

L'ipotesi 4 sostiene che la fiducia basata sui processi modera positivamente l'effetto *brokered access* sul successo della partnership in termini di *scaling deep*. Come si può vedere nel modello 4, il termine di interazione è positivo e significativo ( $\beta = 0,147$ ;  $p < 0,10$ ). Il termine di interazione rimane significativo nel modello completo (modello 6) ( $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ). L'ipotesi 4, quindi, è confermata.

Infine, l'ipotesi 5 sostiene che la capacità dei partner di coinvolgere i beneficiari locali come coproduttori del progetto di innovazione sociale modera positivamente l'effetto del *brokered access* al successo della partnership sull'impatto misurato in termini di *scaling deep*. Nel modello 5, il termine di interazione tra *brokered access* e coinvolgimento dei beneficiari è positivo e significativo ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ), confermando quindi l'ipotesi 5. Questo risultato rimane lo stesso nel modello completo (Modello 6) ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,01$ ). L'ipotesi 5, pertanto, è confermata.

Abbiamo condotto il test VIF per verificare l'esistenza di problemi legati alla multicollinearità. Come regola generale, un VIF superiore a 10 merita ulteriori indagini (Hair et al., 1995). Poiché nessuna delle variabili ha valori

VIF superiori a 10 (il VIF medio è 1,20), i modelli di regressione stimati dalla seguente analisi non presentano problemi di multicollinearità.

## 11. Conclusioni

In questo articolo abbiamo studiato quali meccanismi relazionali influenzano il successo delle alleanze di innovazione sociale misurato in termini di scalabilità. Nello specifico, abbiamo esplorato le condizioni relazionali che contribuiscono al successo delle alleanze di innovazione sociale in termini di *scaling deep*. In primo luogo, abbiamo gettato luce sul meccanismo di *brokered access* come fattore chiave del successo della partnership per l'innovazione sociale misurato come scalabilità dell'iniziativa. In secondo luogo, abbiamo dimostrato che l'effetto positivo del *brokered access* è rafforzato quando i) i partner hanno sviluppato relazioni di fiducia basate sui processi (ovvero basate su scambi reciproci e ricorrenti e un orientamento a lungo termine) con gli imprenditori sociali e ii) quando i beneficiari locali sono coinvolti come co-produttori delle iniziative di innovazione sociale.

Il nostro studio contribuisce alla ricerca sull'innovazione sociale. Più specificamente, fornisce supporto empirico alle recenti evidenze scientifiche sull'imperativo relazionale che caratterizza il processo di innovazione sociale (Phillips et al., 2017). Precedenti studi hanno dimostrato in modo convincente che l'emergere dell'innovazione sociale dipende dalla capacità degli imprenditori sociali e più in generale degli innovatori di formare partenariati e coinvolgere le parti interessate esterne nel processo di innovazione sociale (Phillips et al., 2017; Le Ber e Branzei, 2010). Concentrandoci in particolare sulle partnership per l'innovazione sociale, dimostriamo che l'imperativo relazionale svolge anche un ruolo fondamentale nell'influenzare la scalabilità delle iniziative di innovazione sociale. Collegando il raggiungimento degli obiettivi di *scaling deep* all'interazione tra diversi meccanismi relazionali, forniamo intuizioni nuove su come le dinamiche relazionali che caratterizzano la collaborazione tra gli imprenditori dell'innovazione sociale e i loro partner influenzano il successo di tali partnership. Facciamo luce, in particolare, sulle condizioni relazionali che gli imprenditori sociali devono sviluppare per aumentare la scalabilità dell'innovazione sociale nel contesto di riferimento.

In primo luogo, abbiamo rilevato che il *brokered access* (la volontà dei partner di mobilitare la propria rete di contatti per promuovere l'iniziativa dell'innovatore sociale tra nuovi attori più distanti al di fuori dell'alleanza collaborativa) aumenta il successo della partnership sull'impatto misurato in

termini di *scaling deep*. Questo meccanismo, infatti, consente agli imprenditori sociali responsabili dell'innovazione di attrarre risorse e attenzione aggiuntive da una varietà di parti interessate, oltre a quelle con cui tradizionalmente hanno rapporti, rafforzando così la crescita potenziale.

In secondo luogo, i risultati dello studio mostrano che la fiducia basata sui processi (basata su scambi e contatti reciproci e ricorrenti tra le organizzazioni partner) modera positivamente l'effetto del *brokered access* sul successo della partnership in termini di *scaling deep*. Infatti, essendo basata su una storia di interazioni positive, la fiducia basata sui processi supporta la capacità del broker di comunicare gli obiettivi del progetto tra la propria rete di contatti. Ciò a sua volta aiuta a massimizzare i risultati delle azioni di ricerca di attenzione. È importante sottolineare che la fiducia basata sui processi rafforza la motivazione dei partner ad agire come intermediari, in quanto consente loro di sviluppare aspettative positive sulla legittimità relazionale degli innovatori sociali, proteggendo in tal modo la qualità relazionale dei broker presso la propria rete di contatti.

Infine, abbiamo riscontrato che anche la capacità dei partner di coinvolgere i beneficiari come co-produttori dell'iniziativa di innovazione sociale rafforza l'effetto positivo del *brokered access*, poiché supporta la capacità del broker di rendere visibile il progetto ad una rete più ampia di attori e di consentire l'attivazione di meccanismi *peer-to-peer*. Ciò, in particolare, suggerisce che la capacità dei partner di coinvolgere i beneficiari nell'attuazione dell'iniziativa di innovazione sociale svolge un ruolo fondamentale nel diffondere l'impatto dei programmi di innovazione sociale rafforzando l'effetto positivo dell'intermediazione. La ragione è che la partecipazione dei beneficiari aumenta la capacità dei broker di promuovere il progetto di innovazione sociale a livello locale, favorendo l'emergere di un adeguato "tessuto connettivo" che facilita la diffusione dell'innovazione sociale (Caroli, 2015) e che fa interagire i potenziali beneficiari con gli attuali. Di conseguenza, i meccanismi peer to peer possono essere attivati, facendo sì che i beneficiari acquisiscano il ruolo di *influencer*, sviluppando la capacità di influenzare la scalabilità del progetto a livello locale.

La nostra ricerca ha tre importanti implicazioni manageriali. Innanzitutto, i nostri risultati suggeriscono che fornendo legittimità e accesso a nuovi flussi di risorse e conoscenze, i meccanismi relazionali quali il *brokered access* sono strumenti vitali per espandere le iniziative di innovazione sociale a livello locale attraverso sforzi cooperativi di successo. Ancora più importante, gli effetti del *brokered access* sul successo delle partnership sociali in termini di *scaling deep* possono dipendere dall'interazione tra questa variabile e altri meccanismi relazionali. Ad esempio, uno dei modi migliori per massimizzare l'effetto positivo del *brokered access* è quello di favorire lo

sviluppo di relazioni con i broker caratterizzate dalla presenza di fiducia basata sui processi; i manager hanno quindi bisogno di dedicare tempo e sforzi considerevoli allo scopo di stabilire legami forti con i partner che fungono da intermediari, istituendo meccanismi di governance relazionale basati su solidarietà e su continue interazioni e scambi reciproci. Pertanto, per lo sviluppo di un modello completo relativo alla relazione tra meccanismi relazionali e *scaling*, questo studio suggerisce che i manager devono essere cauti nell'attribuire il successo dello *scaling deep* esclusivamente allo sviluppo del *brokered access*. In effetti, le nostre analisi dimostrano che l'effetto del *brokered access* broker può essere rinforzato o minimizzato dalle sue interazioni con altri meccanismi relazionali.

Nonostante la robustezza dei nostri risultati, questa ricerca ha alcuni limiti che aprono interessanti prospettive di ricerca future. In primo luogo, riteniamo che un'ulteriore analisi potrebbe esplorare le differenze nella composizione di diversi tipi di partnership per l'innovazione sociale. In effetti, diversi tipi di affiliazione e cultura manageriale possono influenzare il trasferimento di conoscenze e risorse tra i partner, modificando in tal modo l'effetto dei meccanismi relazionali sul successo delle partnership in termini di *scaling*. In secondo luogo, gli studi futuri dovrebbero cercare di migliorare ulteriormente la nostra misura multidimensionale di *scaling* raccogliendo ulteriori dati presso i beneficiari delle iniziative stesse. Infine, gli studi futuri potrebbero esaminare alcuni *feedback loop* tenendo ad esempio in considerazione come il successo dei partenariati di innovazione sociale nel conseguire una scalabilità positiva dell'iniziativa di innovazione sociale possa influenzare lo sviluppo di determinati meccanismi relazionali come la fiducia e la propensione dei partner ad agire come broker. Nonostante questi limiti, il nostro studio offre nuovi spunti alla ricerca sull'innovazione sociale e in particolare alle condizioni relazionali che garantiscono il successo delle partnership per l'innovazione sociale in termini di scalabilità.

## Bibliografia

- Arino, A., & De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization science*, Vol 9, 306-325.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, Vol 30, 1-22.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Non-profit and voluntary sector quarterly*, Vol 29, 69-97.

- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 41, 726-758.
- Bacq, S., & Eddleston, K. A. (2017). A resource-based view of social entrepreneurship: how stewardship culture benefits scale of social impact. *Journal of Business Ethics*, 1-23.
- Bloom, P. N., & Chatterji, A. K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California management review*, Vol 51, 114-133.
- Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. *Journal of social entrepreneurship*, Vol 1, 126-145.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. *Public Administration Review*, Vol 66, 44-55.
- Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 439-460.
- Caroli, M.G. (2015). Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale. Milano, Franco Angeli.
- Caroli, M.G. (2016). L'Innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CERiIS sull'innovazione sociale. Milano, FrancoAngeli.
- Chaskin, R. J., Brown, P., Venkatesh, S., Vidal, A. (Ed.). (2001). *Building community capacity*. Transaction Publishers.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization science*, Vol 22, 1203-1213.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, Vol 14, 411-424.
- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford social innovation review*, Vol 1, 24-33.
- Desa, G., & Koch, J. L. (2014). Scaling social impact: building sustainable social ventures at the base-of-the-pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol 5, 146-174.
- DiMaggio, P. J., & Anheier, H. K. (1990). The sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual review of sociology*, Vol 16, 137-159.
- Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic management journal*, Vol 17, 55-83.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, Vol 23, 660-679.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (1995). Black. 1995. *Multivariate data analysis*, 4.
- Hartley, T.W. (2006). Public perception and participation in water reuse. *Desalination*, Vol 187, 115-126.
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2016). Linking social entrepreneurship and social change: The mediating role of empowerment. *Journal of Business Ethics*, Vol 133, 643-658.

- Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2003). Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries. *Strategic management journal*, Vol 24, 293-316.
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). (Re)forming strategic cross-sector partnerships relational processes of social innovation. *Business & Society*, Vol 49, 140- 172.
- Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2008). Do managerial ties in China always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms. *Strategic Management Journal*, Vol 29, 383-400.
- Luo, X. (2002). Trust production and privacy concerns on the Internet: A framework based on relationship marketing and social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, Vol 31, 111-118.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic management journal*, Vol 26, 1129-1151.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, 1.2: 145-162.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. In *Social innovation* (pp. 1-30). Palgrave Macmillan UK.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding value creation in social entrepreneurship: The importance of aligning mission, strategy and impact measurement. *Journal of social entrepreneurship*, Vol 2, 125-150.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, Vol 89, 1335-1350
- Phillips, W., Alexander, E., & Lee, H. (2017). Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. *Journal of Business Ethics*.
- Phills, J.A, Deiglmeier, K., & Miller, D.T (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, fall 2008.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, Vol 13, 483-498.
- Rosero-Bixby, L., & Casterline, J. B. (1994). Interaction diffusion and fertility transition in Costa Rica. *Social Forces*, Vol 73,435-462.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, Vol 36, 1192-1219.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice. *Journal of management*, Vol 31, 849-873.
- Stadtler, L., & Probst, G. (2012). How broker organizations can facilitate public-private partnerships for development. *European Management Journal*, Vol 30, 32-46.

- Storper, M., & Venables, A. J. (2004). Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of economic geography*, Vol 4, 351-370.
- Taylor, M.D. and Dees, J.G., G. & Emerson, J. (2002). The question of scale: Finding an appropriate strategy for building on your success. *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit*. Wiley.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, Vol 68, 1-17.
- von Schnurbein, G. (2010). Foundations as honest brokers between market, state and nonprofits through building social capital. *European Management Journal*, Vol 28, 413-420.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, Vol 17, 1333-1357.
- Yaziji, M., & Doh, J. (2009). NGOs and corporations: Conflict and collaboration. Cambridge University Press.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, Vol 22, 587-613.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization science*, Vol 10, 439-459.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, Vol 24, 519-532
- Zyglidopoulos, S. C. (2003). The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, Vol 6, 70-81.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in organizational behavior*.

Tab. 1 – Correlation Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>1 scale deep</i>	1										
<i>2 brokered access</i>	0.401†	1									
<i>3 supporto finanziario</i>	0.088	-0.044	1								
<i>4 fiducia basata sui processi</i>	0.136†	0.151†	0.042	1							
<i>5 coinvolgimento dei beneficiari</i>	0.075	-0.082	0.095	0.021	1						
<i>6 complessità dell'alleanza</i>	-0.023	0.183†	0.112	0.054	-0.007	1					
<i>7 durata</i>	0.006	0.042	-0.062	0.126†	-0.066	0.081	1				
<i>8 importanza del partner</i>	0.232†	0.271†	-0.003	-0.051	-0.068	0.121	-0.040	1			
<i>9 processi decisionali partecipati</i>	-0.035	0.057	-0.343†	-0.036	-0.069	0.020	0.198 †	0.040	1		
<i>10 efficienza comunicazione</i>	0.163†	0.427†	-0.112	0.003	-0.137†	0.095	0.027	0.036	0.127	1	
<i>11 partnership integrata</i>	0.228†	0.447†	0.079	0.110	-0.095	0.115	0.198 †	0.146	0.183	0.363	1

Notes: Significance: †p < .10.

Tab. 2 – Direct and moderated effect of brokered access on the success of social innovation partnerships in scaling deep social impact

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
<i>Brokered access</i>		0.335*** (3.88)	0.297** (3.07)	0.349*** (4.06)	0.008 (0.05)	-0.05 (-0.33)
<i>Fiducia basata sui processi</i>		0.099 (1.41)	0.101 (1.45)	0.094 (1.36)	0.100 (1.45)	0.09 (1.43)
<i>Coinvolgimento beneficiari</i>		0.090 (1.77)	0.089 (1.75)	0.092 (1.82)	0.095 (1.89)	0.09 (1.96)
<i>Supporto finanziario</i>		0.218 (1.14)	0.222 (1.16)	0.210 (1.10)	0.212 (1.12)	0.20 (1.09)
<i>Brokered_access*supporto finanziario</i>			0.168 (0.90)			0.14 (0.79)
<i>Brokered access* fiducia</i>				0.147† (1.96)		0.17* (2.29)
<i>Brokered access * coinvolgimento beneficiari</i>					0.121* (2.36)	0.13** (2.69)
<i>Complessità dell'alleanza</i>	-0.057 (-1.15)	-0.082 (-1.71)	-0.077 (-1.59)	-0.081 (-1.70)	-0.074 (-1.57)	-0.06 (-1.44)
<i>Durata</i>	0.001 (0.14)	0.000 (0.07)	0.000 (0.02)	0.001 (0.07)	-0.001 (-0.11)	-0.00 (-0.18)
<i>Importanza del partner</i>	0.148* (2.47)	0.119* (2.04)	0.129* (2.18)	0.116* (2.00)	0.111 (1.93)	0.11 (1.98)
<i>Processi decisionali partecipati</i>	-0.171 (-1.08)	-0.051 (-0.32)	-0.048 (-0.30)	-0.081 (-0.51)	-0.022 (-0.14)	-0.05 (-0.33)
<i>Efficienza comunicazione</i>	0.054 (0.80)	-0.005 (-0.07)	0.001 (0.01)	-0.006 (-0.08)	-0.007 (-0.11)	-0.00 (-0.06)
<i>Partnership integrata</i>	0.162* (2.47)	0.060 (0.89)	0.060 (0.89)	0.063 (0.94)	0.060 (0.90)	0.06 (0.95)
<i>_cons</i>	-0.978** (-2.97)	-0.630 (-1.55)	-0.688 (-1.67)	-0.645 (-1.60)	-0.610 (-1.52)	-0.67 (-1.68)
<i>R-sq</i>	0.09	0.20	0.21	0.22	0.23	0.26

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

## 2. *Le esperienze di innovazione sociale in Italia*

di *Giulia Cancellieri e Lucrezia Speroni*

### 1. **Introduzione**

Il presente capitolo presenta le evidenze sulla situazione attuale e l'evoluzione negli ultimi anni dell'innovazione sociale in Italia, sulla base di quanto emerge dal database di osservazioni costruito dal Centro di ricerche sull'innovazione sociale della Luiss Business School.

L'innovazione sociale può essere definita come l'insieme di iniziative finalizzate al soddisfacimento di un bisogno collettivo attraverso modalità “nuove” e migliori rispetto a quelle tradizionali<sup>1</sup>. Questa definizione si basa sulla coesistenza di alcuni elementi distintivi i quali determinano l'emergere di progetti sociali innovativi: si tratta della presenza di un bisogno collettivo, della componente innovativa (relativa alle relazioni e/o alla tecnologia), dell'impatto strutturale e della forza economica. All'origine di questi processi di innovazione esistono pressioni sociali esercitate dall'esistenza di bisogni insoddisfatti (es. servizi sanitari), di risorse sprecate (es. beni di consumo), di emergenze ambientali (es. qualità dell'aria nei centri abitati) o sociali (es. crescenti disagio e marginalità).

L'analisi riguarda 648 casi di innovazione sociale raccolti in modo sistematico dal Ceriis a partire dalla metà del 2015. In particolare, si è posto in evidenza: la tipologia di soggetti attuatori dell'innovazione sociale e di quelli che ne sono promotori; la rilevanza istituzionale degli attori coinvolti e le

<sup>1</sup> Per ulteriori approfondimenti in merito alla definizione di innovazione sociale si veda Caroli M. (2016) *“L'innovazione sociale: caratteristiche chiave, determinanti e principali manifestazioni empiriche”* in *“Modelli ed esperienze dell'innovazione sociale in Italia”*, Franco Angeli. Si ricorda che l'innovazione sociale è definita (Muray, Grice & Mulgan, 2011) come “... le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa”.

potenziali relazioni che possono instaurarsi tra differenti soggetti, quali imprese, attori pubblici, comunità e organizzazioni no profit. Sono anche evidenziate le tipologie di innovazione che si manifestano, la sostenibilità economico - finanziaria delle iniziative e come queste sono strutturate, ovvero se sono dei Progetti con un obiettivo e con un orizzonte temporale ben preciso e delineato nel tempo o delle organizzazioni *ad hoc* realizzate per far fronte a questioni di innovazione sociale in maniera strutturata e duratura. Le tematiche oggetto di studio afferiscono i contesti sociali nei quali si sviluppa l'innovazione sociale, la sostenibilità dei progetti ed il ruolo assunto da differenti attori nei suddetti ambiti.

Il capitolo illustra i risultati emersi dallo studio del database, ponendo particolare attenzione sui driver che vengono identificati come determinanti l'innovazione sociale: dalle tipologie di innovazione (relazionale, tecnologica o entrambe le relazioni), alle potenzialità economico-finanziarie delle casistiche riscontrate, alla tipologia di attore (attuatore o promotore) e alla loro rilevanza istituzionale, fino alla tipologia di iniziativa che caratterizza l'innovazione sociale, ovvero se è un progetto o un'organizzazione *ad hoc*.

## **2. Metodologia di costruzione e aggiornamento del database**

Il processo di individuazione delle casistiche che compongono il database è stato effettuato selezionando tutte le iniziative di innovazione sociale finalizzate al soddisfacimento di un bisogno collettivo. L'indagine si basa su un approccio metodologico qualitativo ed esplorativo. Il database attuale è il risultato di un progressivo arricchimento di quello avviato nel 2015, sia nel numero di iniziative di innovazione sociale presenti, sia nel livello di analisi delle informazioni. Sono state revisionate tutte le attività già presenti in database, al fine di analizzare l'andamento nel tempo delle stesse e depurare il database da iniziative cessate. Le fonti di raccolta dati riguardano principalmente Internet, partendo dal motore di ricerca Google, fino alle fonti più specifiche quali riviste di settore, bandi di finanziamenti e siti che si occupano della promozione delle iniziative di innovazione sociale. Grazie allo studio effettuato negli anni sono state identificate delle fonti "tipiche" da cui reperire progetti ed iniziative di innovazione sociale in Italia: dai "bandi pubblici" ricorrenti, a siti internet dedicati e altre iniziative private che consentono una promozione costante di queste attività.

La ricerca in internet di nuove iniziative è stata condotta utilizzando parole chiave finalizzate ad individuare progetti ed attori dell'innovazione sociale operanti nel contesto italiano. Le keyword impiegate nel primo stadio del processo di selezione consistono, per lo più, nelle seguenti combinazioni

applicate nell'ambito del territorio italiano: innovazione sociale, innovatori sociali, progetti sociali innovativi, bandi per l'innovazione sociale, iniziative di innovazione sociale, progetti di innovazione sociale. I risultati considerati sono relativi alle prime tre pagine dei motori di ricerca impiegati. In aggiunta a tale selezione, nei siti internet identificati è stata effettuata una rassegna di eventuali riferimenti, o link, ad altre pagine web riguardanti l'innovazione sociale ed i progetti ad essa connessi.

L'attività di revisione dei casi individuati nell'anno precedente è stata condotta sui siti web delle iniziative stesse e tramite ricerca di notizie ad esse correlate, con lo scopo di verificare il persistere nel tempo delle condizioni precedentemente identificate.

Attraverso queste modalità di ricerca, è stato predisposto un universo che al 15 marzo 2018 è composto da 648 iniziative significative di innovazione sociale, intese come esperienze di diversa natura ma tutte in grado di soddisfare un bisogno sociale e/o ambientale, o, comunque, di creare beneficio collettivo, attraverso modalità (relazionali e/o tecnologiche) innovative.

### *Gli ambiti dell'innovazione sociale*

La rilevazione dei casi considera tutte le iniziative che fanno fronte ad una specifica esigenza sociale, di un territorio, con l'obiettivo di generare un preciso miglioramento delle condizioni di vita di determinate categorie di beneficiari. I vantaggi attesi possono manifestarsi in modo diretto, a favore dei destinatari del bene o fruitori del servizio (individui e comunità) ovvero in via indiretta, dunque a favore della collettività nel suo insieme.

Ai fini dell'analisi, ogni singola iniziativa di innovazione sociale è stata segmentata nei macro-ambiti indicati nella figura 1, e per quanto riguarda i principali tra questi, in insiemi specifici (Tab. 1).

### *Le informazioni rilevate nel database*

Per ciascun caso inserito nel database, sono rilevate le seguenti informazioni:

- nome dell'iniziativa;
- anno di avvio;
- promotore e tipologia di promotore;
- attuatore e tipologia di attuatore;
- ambito di rilievo sociale ed eventuale ambito specifico;
- ambito territoriale interessato;
- tipo di innovazione realizzata mediante l'iniziativa;
- sostenibilità economica potenziale dell'iniziativa;
- rilevanza istituzionale del promotore;
- rilevanza istituzionale dell'attuatore;
- potenziale impatto strutturale dell'iniziativa;

Tab. 1 – Gli ambiti di implementazione dell'innovazione sociale

<b>Assistenza sociale</b> Housing sociale Assistenza persone in posizione di svantaggio Assistenza agli anziani	<b>Integrazione sociale</b> Integrazione immigrati Integrazione portatori di handicap Integrazione persone in posizione di svantaggio	<b>Miglioramento ambientale</b> Mobilità sostenibile Economia circolare (recupero, riciclo, riutilizzo) Innovazione in chiave ambientale dei processi produttivi/prodotti
<b>Formazione, inserimento e sviluppo professionale</b> All'interno delle organizzazioni In ambiti diversi	<b>Sostegno alla persona</b> Vita personale Vita professionale	
<b>Valorizzazione dei beni culturali e sviluppo culturale</b>	<b>Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie</b>	<b>Turismo sostenibile</b>
<b>Coworking &amp; Smartworking</b>	<b>Crowdfunding &amp; Microcredito</b>	<b>Assistenza sanitaria</b>

- utilizzo di modalità riconducibile a modelli di *sharing economy*;
- tipologia dell'iniziativa (organizzazione *ad hoc*/Progetto).

### Fonte delle informazioni

La classificazione delle iniziative è finalizzata a comprendere in quali contesti sociali le differenti tipologie di innovazione hanno luogo, nonché il ruolo dei diversi attori nella realizzazione delle stesse. A seguito di ciò sono stati definiti, per ciascuna iniziativa, i criteri di sostenibilità e di rilevanza istituzionale. Tale ulteriore distinzione si basa sulla necessità di comprendere se effettivamente l'innovazione sociale possa riguardare realtà economicamente e finanziariamente funzionanti e se il rilievo di ciascun attore possa in qualche misura porsi in relazione con tale variabile.

### Promotore

Nello specifico, il promotore è colui che da impulso e sostiene l'iniziativa, creando le condizioni favorevoli alla sua realizzazione ed al coinvolgimento

degli attori; una figura di promotore dell'iniziativa è tipicamente il finanziatore. I soggetti descritti possono appartenere alle seguenti diverse tipologie:

- le Organizzazioni for profit: nelle quali rientrano sia le imprese private che quelle sociali;
- le Organizzazioni no profit: le quali comprendono le Associazioni, le Fondazioni, le Cooperative sociali, gli Enti non commerciali (come ad esempio le università o i centri di ricerca);
- gli Attori Pubblici: ovvero i Comuni, le Provincie, le Regione, le Case Circondariali, ed in generale lo Stato,
- la Comunità: intesa quale categoria generale di appartenenza delle persone fisiche.

### *Attuatore*

L'attuatore dell'iniziativa è invece colui che concretamente pone in essere l'attività, su stimolo, diretto o indiretto, del promotore. Possono esservi iniziative promosse dal soggetto che ne è anche l'attuatore materiale. La tipologia di soggetti attuatori è identificabile nella lista precedentemente stilata per i promotori.

### *Ambito sociale*

L'innovazione sociale per sua natura è un fenomeno non circoscritto a determinati fenomeni o settori ma abbraccia diverse tipologie di attività che spaziano per gli ambiti più vari ed ampi anche molto diversi tra loro; per questo motivo si è ritenuto utile riportare a degli ambiti strutturati tutte le iniziative analizzate. La suddivisione delle iniziative per ambiti è funzionale a capire dove l'innovazione sociale è maggiormente presente. In particolar modo si è cercato di seguire un percorso logico assottigliando il livello di specificità degli ambiti sociali mano a mano che venivano identificate nuove casistiche.

### *Obiettivo specifico*

Gli ambiti, essendo molto ampi, sono stati poi suddivisi a loro volta in "obiettivi specifici" per identificare più in profondità la specifica tematica di ogni singola iniziativa di innovazione sociale.

### *Ambito territoriale di influenza delle iniziative di innovazione sociale*

Per quanto concerne l'ambito territoriale di influenza delle iniziative di innovazione sociale è possibile distinguere diversi contesti: locale (territorio comunale o sub-provinciale), area urbana (relativa alla grande città o provincia), regionale, nazionale ed internazionale. Si è voluto analizzare l'ambito territoriali di influenza delle iniziative al fine di identificarne l'estensione.

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

Dall'analisi dei casi di innovazione sociale selezionati emergono due possibili tipologie innovative: la prima riguarda l'innovazione tecnologica la quale coinvolge il prodotto/servizio offerto o il processo organizzativo e/o decisionale adottato (Schumpeter, 1934; 1942); la seconda, l'innovazione relazionale, concerne le relazioni ed i ruoli che gli attori rivestono nella casistica considerata. Nello specifico si parla di innovazione relazionale quando mediante il progetto si instaurano nuove relazioni basate su diverse modalità interattive o su differenti ruoli assunti dai soggetti coinvolti. Vi è poi una terza fattispecie di innovazione che comprende entrambi i tipi di innovazione (tecnologica e relazionale).

### *La sostenibilità economico-finanziaria*

La sostenibilità economico-finanziaria di una iniziativa si basa sulla capacità potenziale della stessa di generare entrate adeguate almeno alla copertura dei costi secondo un revenue model più o meno strutturato. In linea con questa definizione, a ciascuna iniziativa è stato assegnato un livello di sostenibilità, "potenziale" o "debole", funzione dell'attitudine dell'innovazione a produrre flussi di cassa positivi. Le informazioni riguardanti tali aspetti sono state reperite analizzando ogni singolo caso e le fonti ad esso collegate principalmente riconducibili alla documentazione reperibile sul Web (ad esempio mission, vision, attività e business model del progetto). Nello specifico, una sostenibilità economica debole riguarda un progetto non strutturalmente in grado di generare ricavi in modo continuo poiché fortemente dipendente dalla dimensione e periodicità di finanziamenti esogeni. Una sostenibilità economica potenziale riguarda invece iniziative la cui gestione rende disponibili risorse finanziarie adeguate al rafforzamento e all'espansione del progetto.

### *La rilevanza istituzionale*

Per "rilevanza istituzionale" dell'attuatore e dei promotori si intende il rilievo dimensionale (nazionale o internazionale) connesso all'identità di un soggetto pubblico o privato. Il criterio è stato definito per ciascuna iniziativa attribuendo un livello "alto" o "basso" sulla base del grado di legittimazione riconosciuto al soggetto considerato. Nella circostanza di bassa rilevanza istituzionale il soggetto attuatore/promotore è un'istituzione pubblica o un'organizzazione privata di modesta entità, sia dal punto di vista economico che a livello dimensionale (locale, nazionale o internazionale). Qualora si tratti invece di un'elevata rilevanza istituzionale, l'attuatore/promotore rappresenta un'istituzione pubblica influente a livello locale, nazionale o

internazionale oppure un'organizzazione privata di medie-grandi dimensioni e fortemente incisiva, pertanto, riconosciuta nel territorio. I dati presentati nei successivi paragrafi mostrano come, mediante l'applicazione dei suddetti criteri, sia possibile interpretare i costrutti teorici formulati relativamente al contesto in cui emerge l'innovazione sociale, alla sostenibilità dei progetti ed al ruolo degli attori che ne prendono parte.

### *Impatto strutturale*

Per impatto strutturale si intende la capacità dell'iniziativa di creare un cambiamento rilevante, nel lungo termine e diffuso; esso implica normalmente che l'iniziativa sia in grado di raggiungere almeno nel medio termine un adeguato equilibrio economico. Anche per questa voce del database è stato attribuito un valore "alto" o "basso" sulla base della forza dell'iniziativa di apportare un cambiamento nell'ambito nel quale si muove e/o sul bacino di beneficiari. Con impatto strutturale "alto" si intendono quelle iniziative in grado di apportare benefici alla collettività grazie alla rilevanza istituzionale dei promotori o degli attuatori, della forza economico-finanziaria dell'iniziativa stessa che permette un raggio di azione ampio con una portata di vasta scala.

### *Modalità sharing economy*

La sharing economy è un fenomeno sempre più pervasivo che si intreccia con quello dell'innovazione sociale per via dell'affermarsi di nuovi modelli valoriali e stili di vita e di consumo tra strati crescenti e differenziati di popolazione. In questo lavoro, si considera la sharing economy come una modalità attraverso cui implementare e diffondere progetti di innovazione sociale. A tal proposito si è deciso di identificare tre livelli di "Modalità di sharing economy":

1. Pure sharing economy (SEc 1): iniziative di innovazione sociale la cui finalità è priva dello scopo di lucro. Si tratta di quei progetti/business che perseguono la sharing economy nel loro modello di business ma che prescindono dal ritorno economico.
2. Mix Innovazione Sociale (SEc 2): iniziative di innovazione sociale che oltre a generare impatto sociale danno risalto anche al ritorno economico dell'investimento. Questo genere di attività sono casi di successo per il fenomeno dell'IS perché permettono di perseguire obiettivi anche sociali in un'ottica di business.
3. Pure Business (SEc 3): Modelli che in principio potevano avere finalità legate alla sharing economy ma che oggi sono prevalentemente Business in

senso stretto, fortemente correlate al ritorno economico. Vengono poi classificate come no sharing economy (SEc 0) le iniziative di innovazione sociale che non utilizzano questa modalità, talvolta perché questa fattispecie non è intrinseca o non ancora diffusa nel business in cui operano<sup>2</sup>.

#### *Tipologia dell'iniziativa: organizzazione ad hoc/Progetto*

Al fine di evidenziare la durabilità delle iniziative di innovazione sociale si è voluto analizzare un ulteriore variabile che definisce la tipologia di iniziativa. Per tipologia di iniziativa si intende se questa è un'“organizzazione ad hoc” o un “Progetto” a sé stante. Le “organizzazioni ad hoc” sono quelle forme organizzative realizzate per far fronte a questioni di innovazione sociale in maniera strutturata e duratura, in un'ottica il più possibile di lungo termine. Con il termine “Progetti” si fa riferimento a quelle iniziative costituite già a priori con un obiettivo e con un orizzonte temporale ben preciso e delineato nel tempo, spesso nate per promuovere un singolo evento o la realizzazione di una singola opera; ad esempio, una raccolta fondi per finanziare un progetto di recupero urbano.

### **3. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per ambito**

Dai 648 casi di innovazione sociale mappati emerge la prevalenza di quattro particolari ambiti di applicazione: Integrazione sociale, Miglioramento Ambientale, Assistenza Sociale e Formazione. Queste quattro categorie di progetti sociali ed innovativi rappresentano il 55% del totale del campione così composto: 17%, 15%, 13% e 10% (Tab. 2). Nel 2016, con percentuali leggermente differenti, si attestavano alle prime quattro posizioni gli stessi ambiti di innovazione sociale.

Rispetto al 2016 l'ambito che in termini percentuali a registrato un incremento maggiore (+2%) è quello della Riqualficazione urbana e rivitalizzazione delle periferie, che porta ad un aumento della qualità della vita urbana e all'estensione dell'effetto comunità in termini di qualità delle relazioni.

La categoria del campione meno rappresentata risulta essere, come negli anni precedenti e con solo il 4%, l'Assistenza sanitaria; a conferma che questo è un settore che richiede elevati investimenti e alti costi di gestione difficilmente sostenibili da realtà di innovazione sociale, in gran parte dei casi relativamente poco strutturate e con contenute disponibilità finanziarie.

Per comprendere meglio la composizione delle categorie di iniziative più

<sup>2</sup> L'analisi delle esperienze di innovazione sociale basate sulle diverse modalità di sharing economy è descritta nel prossimo capitolo.

rappresentative del campione, di seguito delle tabelle dove sono rappresentate, nel dettaglio, le dimensioni nelle quali si manifestano il maggior numero di iniziative di innovazione sociale.

Le iniziative di Integrazione Sociale (Tab. 3) più rappresentate sono quelle rivolte a soggetti socialmente svantaggiati (dal punto di vista economico e sociale) con un 60% di presenza, seguite da quelli realizzati per l'integrazione di portatori di handicap e in numero esiguo chiudono quelli implementati per immigrati.

Le iniziative di Miglioramento Ambientale (Tab. 4) più rappresentate sono quelle di economia circolare (55%) che ricercano un sistema economico pensato per potersi rigenerare da solo riducendo il consumo di risorse, riutilizzando i prodotti e riciclando i rifiuti, seguite da quelle di mobilità sostenibile e innovazione di processi/prodotti.

Tab. 2 – Iniziative di IS suddivise per ambito di rilievo sociale

Ambito di innovazione sociale	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
Integrazione sociale	113	17%	93	16%
Miglioramento ambientale	95	15%	93	16%
Assistenza sociale	83	13%	78	13%
Formazione	68	10%	62	11%
Crowdfunding& Microcredito	54	8%	54	9%
Coworking & Smartworking	54	8%	44	8%
Cultura	48	7%	36	6%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	47	7%	28	5%
Qualità della vita	36	6%	37	6%
Turismo sostenibile	26	4%	29	5%
Assistenza sanitaria	24	4%	24	4%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Tab. 3 – *Integrazione Sociale*

<b>Integrazione sociale</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Integrazione persone in posizione di svantaggio	68	60%
Integrazione portatori di handicap	35	31%
Integrazione Immigrati	10	9%
<b>Totale</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Tab. 4 – *Miglioramento Ambientale*

<b>Miglioramento ambientale</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Economia circolare	52	55%
Mobilità sostenibile	31	33%
Innovazione processi / prodotti	12	12%
<b>Totale</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

#### **4. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di innovazione**

Come illustrato nella raffigurazione di analisi del database, il campione è stato distinto in base al tipo di innovazione che caratterizza l’iniziativa e facendo riferimento a tre possibili situazioni: innovazioni di tipo relazionale, tecnologico o di entrambe le categorie.

Nell’ambito dell’innovazione sociale l’innovazione è identificabile come una nuova soluzione per un problema che sia più efficiente e sostenibile, o una soluzione esistente per cui il valore creato arriva alla società considerata come un tutt’uno più che ai singoli individui. Un’innovazione sociale può quindi essere anche un’innovazione tecnologica (Phillis *et al.*, 2008). Sulla base delle tre categorie esposte (Tab. 5) risultano 374 iniziative caratterizzate da innovazione di tipo relazionale (58% del campione), 119 di natura tecnologica (18% del campione) e 155 casi nei quali vengono prodotte entrambe le innovazioni (per il 24% del campione). Rispetto al 2016 si registra un aumento di 6 pts % delle iniziative di innovazione sociale caratterizzate dall’innovazione di tipo relazionale, a fronte di una diminuzione di 3 pts % di quella tecnologica e di entrambe le innovazioni. Lo stabilire connessioni e instaurare relazioni diventa quindi un driver cruciale per creare nuovo valore sociale.

Tab. 5 – Tipologia di innovazione

Tipologie di innovazione	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
Relazionale	374	58%	300	52%
Tecnologica	119	18%	120	21%
Entrambe	155	24%	158	27%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Questa ripartizione evidenzia in maniera netta l'orientamento collettivo di base dell'innovazione sociale, la quale prende forma grazie allo sviluppo di reti di organizzazioni e soggetti che si scambiano informazioni, conoscenze, know-how. Le pratiche di innovazione sociale sono trasversali e frutto di contaminazioni di valori e prospettive. Nascono da nuove forme di collaborazione e di cooperazione tra soggetti di diversa natura che trovano un allineamento di interessi per il raggiungimento di un obiettivo comune. La dimensione relazionale e comunitaria assume un ruolo fondamentale e fa sì che l'iniziativa raggiunga il maggior numero di beneficiari. Le relazioni che si vengono a creare possono essere nuove, si instaurano cioè tra soggetti che precedentemente non erano direttamente connessi. Questi attori possono essere, da un lato soggetti deboli o collocati in posizioni marginali, dall'altro gruppi economicamente rilevanti in iniziative di interesse generale. Ovviamente l'innovazione relazionale è rilevante laddove riesce a coniugare i soggetti che promuovono l'iniziativa con quelli che l'iniziativa stessa vuole avvantaggiare. In un certo senso possiamo quindi sostenere che l'innovazione relazionale diventa cruciale laddove permette di unire domanda e offerta. L'innovazione non è quindi rilevante per la novità in quanto tale, ma perché genera dei miglioramenti che altrimenti non sarebbero stati raggiungibili nelle precedenti condizioni, grazie ad una visione condivisa dai diversi attori coinvolti.

Per la tipologia innovativa di carattere relazionale (Tab. 6) le iniziative di innovazione sociale risultano maggiormente concentrate negli ambiti dell'Assistenza sociale (17% del campione), dell'Integrazione sociale (16%) e del *Coworking & Smartworking* (13%).

L'innovazione dei ruoli e delle relazioni sorge per lo più in concomitanza di esigenze sociali dove sorge l'esigenza di modificare i tradizionali modelli di business in favore di schemi più adatti alla complessità delle manifestazioni oggetto di studio. Negli ambiti inerenti l'Assistenza sanitaria e il Turismo sostenibile si concentra il minor numero di iniziative (rispettivamente 2% e 4% del campione descritto).

Tab. 6 – Iniziative di IS suddivise per ambito e tipologia di innovazione relazionale

<b>Ambito</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Assistenza sociale	64	17%
Integrazione sociale	60	16%
Coworking & Smartworking	48	13%
Qualità della vita	38	10%
Crowdfunding& Microcredito	34	9%
Cultura	34	9%
Formazione	26	7%
Miglioramento ambientale	25	7%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	24	6%
Turismo sostenibile	15	4%
Assistenza sanitaria	6	2%
<b>Totale</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Tab. 7 – Iniziative di IS suddivise per ambito e tipologia di innovazione tecnologica

<b>Ambito</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Miglioramento ambientale	51	43%
Integrazione sociale	28	24%
Assistenza sanitaria	16	13%
Crowdfunding& Microcredito	6	5%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	5	4%
Turismo sostenibile	5	4%
Assistenza sociale	4	3%
Cultura	3	3%
Formazione	1	1%
Coworking & Smartworking	0	0%
Qualità della vita	0	0%
<b>Totale</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

Tab. 8 – Iniziative di IS suddivise per ambito e tipologia di innovazione relazionale-tecnologica

Ambito di IS	Inn. Rel.		Inn. Tec.		Entrambe Inn.		Tot.
	N.	%	N.	%	N.	%	
Assistenza sanitaria	6	25%	16	67%	2	8%	24
Assistenza sociale	64	77%	4	5%	15	18%	83
Coworking & Smartworking	48	89%	0	0%	6	11%	54
Crowdfunding& Microcredito	34	63%	6	11%	14	26%	54
Cultura	34	71%	3	6%	11	23%	48
Formazione	26	38%	1	1%	41	60%	68
Integrazione sociale	60	53%	28	25%	25	22%	113
Miglioramento ambientale	25	26%	51	54%	19	20%	95
Qualità della vita	38	81%	0	0%	9	19%	47
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	24	67%	5	14%	7	19%	36
Turismo sostenibile	15	58%	5	19%	6	23%	26
<b>Totale</b>	<b>374</b>		<b>119</b>		<b>155</b>		<b>648</b>

Al contrario, la maggior parte delle iniziative caratterizzate da innovazione tecnologica sono riconducibili agli ambiti del Miglioramento ambientale (43%), dell’Integrazione sociale (24%) e dell’Assistenza sanitaria (13%) (Tab. 7). Gli ambiti che si trovavano agli ultimi posti per composizione del campione relativamente all’innovazione relazionale si trovano ai primi posto quando si analizza l’innovazione tecnologica, questo sembrerebbe dovuto alla natura stessa degli ambiti sopracitati legati maggiormente alla tecnologica, iniziative in cui è possibile porre in essere azioni mirate che coinvolgono il prodotto/servizio offerto.

Le iniziative basate su entrambe le tipologie di innovazioni (Tab. 8) rientrano per il 26% dei casi nell’ambito Formazione, seguiti da quelli di Integrazione sociale nella misura del 16%.

Di seguito (Tab. 9) viene proposta la distinzione del peso di ciascuna fattispecie (innovazione “relazionale”, innovazione “tecnologica”, innovazioni di entrambi i tipi) in relazione al totale delle iniziative in ciascun ambito. Da questa raffigurazione l’ambito che maggiormente fa propria l’innovazione di tipo relazione risultata essere quello del *Coworking & Smartworking* (con un’incidenza dell’89% sul campione), questo a dimostrazione che la natura stessa delle iniziative in questo ambito porta alla creazione di nuovi modi

Tab. 9 – Peso di ciascuna tipologia innovativa rispetto al totale per ambito

<b>Ambito</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Formazione	41	26%
Integrazione sociale	25	16%
Miglioramento ambientale	19	12%
Assistenza sociale	15	10%
Crowdfunding& Microcredito	14	9%
Cultura	11	7%
Qualità della vita	9	6%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	7	5%
Coworking & Smartworking	6	4%
Turismo sostenibile	6	4%
Assistenza sanitaria	2	1%
<b>Totale</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

di collaborazione, si costruiscono reti, si condividono spazi e si assiste alla contaminazione di idee.

Per quanto riguarda l’innovazione di tipo tecnologico, l’ambito più impattato è il Miglioramento Ambientale (54%), come descritto sopra ambito nel quale l’innovazione di tipo tecnologico gioca un ruolo di primaria importanza, iniziative che non impatterebbero in maniera significativa se basate principalmente sull’innovazione di tipo relazionale.

## **5. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di soggetti coinvolti**

Come precedentemente esposto, le tipologie di attori considerate nell’indagine comprendono le organizzazioni private, suddivise in Organizzazioni no profit (NPO) e Organizzazioni Profit (PO), i soggetti pubblici (PUB) e gli individui individuati nella comunità (COM).

Si tratta di categorie identificabili sia come promotori, cioè sostenitori e/o finanziatori impegnati nel favorire le condizioni per la realizzazione del progetto, sia come concreti attuatori delle stesse<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Nelle tabelle sottostanti il numero dei promotori coinciderà con quello dei progetti in quanto sono stati considerati non il numero relativo dei promotori di ogni singolo progetto ma solo la categoria a cui appartengono e sono state conteggiate anche le reti di promotori.

Dalla tabella sottostante (Tab. 10) si evince che a guidare l'innovazione sociale sono le NPO che compongono il 53% del campione, seguite poi dalle PO. In un ambito economico caratterizzato da soggetti Non Profit si assiste ad una stabile presenza di PO che questo anno rappresentano il 32% del campione versus il 24% di due anni fa. Rispetto al 2016 non si notano evidenti scostamenti.

Questo scenario sembrerebbe dovuto al crescente interesse anche da parte del mondo profit verso le tematiche sociali spinte dal contesto di mercato e statale. Vi è sempre più attenzione all'innovazione sociale da parte di tutta la collettività ed anche lo Stato, facendosi promotore di questo tipo di iniziative aiuta lo sviluppo di questa branca dell'economia incentivando alla creazione di start-up e imprese. Nell'ambito delle PO rientrano anche le Imprese sociali: organizzazioni di tipo imprenditoriale, finalizzate alla produzione e all'erogazione di prodotti e servizi che, tuttavia, nella loro attività, non sono guidate dalla massimizzazione del profitto ma dal perseguimento di finalità sociali. L'impresa sociale è, quindi, un'organizzazione che fornisce risposte imprenditoriali a bisogni di natura sociale ed è un soggetto che riesce a coniugare la dimensione economica, rappresentata dall'approccio imprenditoriale, con la dimensione sociale, relativa alla risoluzione di problematiche che si manifestano in specifici ambiti sociali e territoriali. Per questo suo profilo identitario il concetto di impresa sociale viene sempre più associato a quello di innovazione sociale. Essa diviene un promotore del cambiamento, in grado di fornire soluzioni ai nuovi bisogni delle persone e delle comunità, di progettare, sviluppare e introdurre trasformazioni nelle relazioni tra gli individui e le istituzioni e, in questo modo, di ridefinire le finalità e le priorità dello sviluppo socio-economico.

Grazie alla sua capacità di coordinare risorse di diversa natura, provenienti dal settore pubblico, dal mercato e dalla collettività, l'impresa sociale è in grado di diventare un connettore tra vari soggetti per creare sistemi di offerta caratterizzati da un elevato valore economico e sociale. Attraverso la costruzione di soluzioni strategiche e organizzative fortemente innovative, basate sull'attivazione di reti inter organizzative e l'integrazione di competenze intersettoriali, l'impresa sociale riesce quindi a intraprendere veri e propri percorsi di business model innovation.

Tab. 10 – Iniziative di IS suddivise per tipologia di attuatori

Attuatore	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
No Profit Organization	356	55%	306	53%
Profit Organization	209	32%	190	33%
Comunità	70	11%	70	12%
Pubblico	12	2%	11	2%
Profit and non profit Organization	1	0%	1	0%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Passando all'analisi dei promotori (Tab. 11) dell'innovazione sociale emerge un dato interessante: il 41% del campione è rappresentato da reti di promotori, registrando un piccolo aumento rispetto all'anno precedente (39%). Come precedentemente espresso le reti composte da differenti soggetti sono una peculiarità dell'innovazione sociale. Grazie a queste reti i soggetti che partecipano come sostenitori e/o finanziatori alla creazione delle condizioni per l'attuazione del progetto riescono ad aggregare varie competenze, conoscenze e risorse e ad amplificare il loro sostegno. In particolare le reti permettono di affrontare complessi problemi di natura orizzontale attraverso meccanismi di intervento di tipo reticolare, utilizzano forme di coordinamento e collaborazione piuttosto che forme verticali di controllo. Le reti di promotori sono seguite dalle Organizzazioni no profit (27% del campione), seguite a loro volta dalle Organizzazioni Profit (17%). La forte predominanza delle NPO anche come promotori si può ritenere dovuta alla presenza rilevante delle fondazioni nel ruolo di promotore di iniziative di innovazione sociale spesso come finanziatrici.

Tab. 11 – Iniziative di IS suddivise per tipologia di promotori

Promotori	Numero	%
Reti	265	41%
No Profit Organization	172	27%
Profit Organization	112	17%
Pubblico	79	12%
Comunità	20	3%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>

Nella veste di promotori, le NPO puntano sull'innovazione di tipo relazionale (32% dei casi) seguite dalle PO (22%) (Tab. 12). Nello specifico, si riscontra sia in numero assoluto che in percentuale su tutto l'intero campione il ruolo delle NPO in veste di promotori nell'innovazione relazionale, questa evidenza potrebbe essere spiegata dalle poche risorse finanziarie che riescono ad apportare, ad esclusione del ruolo rilevante che ricoprono le fondazioni quali promotrici finanziatrici, e che quindi contribuiscono all'innovazione sociale con la creazione di nuovi modelli relazionali. Risultano molto attive nel campo dell'innovazione tecnologica le reti (38%) che i soggetti pubblici e le NPO (24%), questo evidentemente grazie al know-how apportato dalle Università e dai fondi di finanziamento messi a disposizione dagli attori pubblici attraverso bandi dedicati all'innovazione sociale.

Nel caso di reti di promotori invece risulta prevalere la casistica "entrambe le innovazioni" con il 64% del campione, questo dato è la risultate della cooperazione tra diverse tipologie di promotori che apportano know-how e competenze differenti tra di loro e che riescono così a integrare nel proprio modello di business sia innovazioni di tipo relazionale che tecnologica.

Le combinazioni di varie tipologie di promotori stimolano l'innovazione, la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali. Nascono trasversali e interessanti contaminazioni di valori e prospettive, nuove forme di collaborazione e di cooperazione tra soggetti di diversa natura che trovano un allineamento di interessi per il raggiungimento di un obiettivo comune.

*Tab. 12 – Iniziative di IS suddivise per tipologia di innovazione e tipologia di promotori*

<b>Promotori</b>	<b>Inn. Rel.</b>		<b>Inn. Tec.</b>		<b>Entrambe Inn.</b>	
	<b>Numero</b>	<b>%</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
NPO	119	32%	28	24%	25	16%
PO	84	22%	16	13%	12	8%
PUB	35	9%	28	24%	16	10%
COM	15	4%	2	2%	3	2%
RETI	121	32%	45	38%	99	64%
<b>Totale</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

## 6. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di iniziativa

Come illustrato nella metodologia di analisi, il campione è stato distinto in base alla tipologia di iniziativa facendo riferimento a due possibili situazioni: le organizzazioni *ad hoc*, ovvero quelle forme organizzative realizzate in maniera strutturata e duratura, e i Progetti, quelle iniziative costituite già a priori con un obiettivo e con un orizzonte tempo ben preciso e delineato<sup>4</sup>.

Sia nel 2016, sia nel 2017 (e nonostante l'evoluzione dell'universo considerato), il 58% delle esperienze di innovazione sociale è attuata attraverso strutture organizzative costituite ad hoc (Tab. 13).

Tab. 13 – Distribuzione del campione per tipologia di iniziativa

Tipologia iniziativa	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
Organizzazione ad hoc	379	58%	335	58%
Progetto	269	42%	243	42%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

## 7. La distribuzione dei casi di innovazione sociale in relazione alla sostenibilità economica

Come precedentemente esposto nel paragrafo riguardante la metodologia, per sostenibilità economica dei progetti/organizzazioni di *Social Innovation* si intende la capacità di attrarre e generare risorse economiche (attraverso diverse modalità) tali da garantire l'equilibrio economico nel medio termine e una certa capacità di accumulazione di utile per la crescita delle attività.

Nella nostra analisi, come già espresso, abbiamo distinto la sostenibilità economica in “potenziale” e “debole”; si è definita una sostenibilità economica potenziale quando, sulla base delle informazioni e della documentazione disponibile, appare che l'iniziativa sia almeno potenzialmente in grado di generare flussi in entrata costanti e duraturi. Di contro, sono state definite “deboli”

<sup>4</sup> Per “organizzazioni *ad hoc*” si intendono quelle forme organizzative realizzate per far fronte a questioni di innovazione sociale in maniera strutturata e duratura, in un'ottica il più possibile di lungo termine. Con il termine “Progetti” si fa riferimento a quelle iniziative costituite già a priori con un obiettivo e con un orizzonte temporale ben preciso e delineato nel tempo, spesso nate per promuovere un singolo evento o la realizzazione di una singola opera; ad esempio, una raccolta fondi per finanziare un progetto di recupero urbano.

le casistiche non strutturalmente in grado di generare flussi di cassa in modo continuo. Si sottolinea che le suddette valutazioni sono basate su informazioni pubblicamente disponibili, ma non direttamente verificate mediante il confronto con gli attuatori dei singoli progetti in questione.

La capacità delle iniziative di innovazione sociale di essere efficaci si riferisce all'uso ottimale di risorse per il conseguimento di un risultato sociale, ovvero la dimostrazione che l'idea funziona meglio delle soluzioni esistenti e genera valore per la società. La sostenibilità riguarda una componente essenziale e tipica dell'innovazione sociale che la distingue dalle pratiche tradizionali di assistenza e promozione sociale, ovvero la capacità di "stare sul mercato" e di finanziarsi grazie a dei ricavi generati dall'attività stessa o alla capacità di chi la promuove di dedicarvi impegno e lavoro. Questo elemento rimanda alla dimensione imprenditoriale dell'innovazione quale possibile (non necessario) esito per l'implementazione e attuazione di una nuova idea. Non è collegato con la dimensione profit o non profit di impresa, quanto al senso stesso dell'innovazione che ha come finalità la creazione di un impatto positivo per la società che sia il più ampio possibile.

Dall'analisi del campione emerge che il 56% delle iniziative appare avere sostenibilità economico-finanziaria potenziale; il restante 44% delle iniziative è invece caratterizzato da una sostenibilità economica finanziaria più debole (Tab. 14). Rispetto allo scorso anno si nota un leggero aumento (+2%) delle iniziative con un livello di sostenibilità economico-finanziaria potenziale, a conferma della diffusione di modelli di business sostenibili.

A tal proposito risulta in linea e conforme anche allo scorso anno il risultato secondo cui le iniziative con maggiore sostenibilità potenziale sono quelle che hanno ad oggetto l'innovazione di tipo relazionale.

Addirittura, il 70% delle iniziative sostenibili si colloca infatti nella menzionata tipologia innovativa, seguita dalle casistiche che coinvolgono entrambe le innovazioni (19%) ed infine da quelle basate sulla tecnologia (11%) (Tab. 15).

*Tab. 14 – Iniziative di IS suddivisi per livello di sostenibilità economica – finanziaria*

Livello di sostenibilità economica-finanziaria	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
Sostenibilità economico-finanziaria potenziale	366	56%	315	54%
Sostenibilità economico-finanziaria debole	282	44%	263	46%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Tab. 15 – Iniziative di IS con sostenibilità potenziale suddivisi per tipo di innovazione

<b>Sostenibilità Economica Potenziale</b>		
<b>Tipologia di innovazione</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Inn. Relazionale	257	70%
Inn. Tecnologica	41	11%
Entrambi le innovazioni	68	19%
<b>Totale</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

Allo stesso modo, le iniziative aventi una prospettiva di sostenibilità economico-finanziaria debole, sono maggiormente concentrate nell’ambito di quelle caratterizzate da innovazione reazionale (41%), seguite da “entrambi le innovazioni” (31%) ed “innovazione tecnologica” (28%) (Tab. 16).

Tab. 16 – Iniziative di IS con sostenibilità debole suddivisi per tipo di innovazione

<b>Sostenibilità Economica Debole</b>		
<b>Tipologia di innovazione</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Inn. Relazionale	117	41%
Inn. Tecnologica	78	28%
Entrambe	87	31%
<b>Totale</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Questa evidenza può essere spiegata considerando che il livello di impegno economico-finanziario necessario alla realizzazione dei progetti richiede uno sforzo minore nel caso dell’innovazione relazionale, che per sua natura ricerca competenze di natura non monetaria (come condivisione di conoscenza o di dati, scambio di beni e servizi nell’ambito di piattaforme interattive), rispetto all’impegno richiesto nel caso dell’innovazione tecnologica. La tecnologia al contrario richiede spesso elevati investimenti economici che spesso prevedono un ritorno di lungo periodo.

Conferma del fatto che l’innovazione relazionale risulti più valida anche sotto il profilo economico viene evidenziato nella tabella sottostante (Tab. 17), che pone in rilievo la percentuale di progetti che, in funzione della tipologia innovativa, riportano una forza economica più o meno elevata.

Si evince che il 66% delle iniziative produttive di innovazione tecnologica è dotato di una debole sostenibilità economica, mentre il 69% delle innovazioni relazionali sia potenzialmente sostenibile. In caso di entrambe le innovazioni i progetti risultano invece piuttosto bilanciati, tra innovazioni economicamente sostenibili e non.

Tab. 17 – Iniziative di IS suddivise per tipologia di innovazione e livello di sostenibilità

Livello Di Sostenibilità Economica-Finanziaria	Inn. Rel.		Inn. Tec.		Entrambe	
	N.	%	N.	%	N.	%
Sostenibilità economico-finanziaria potenziale	257	69%	41	34%	68	44%
Sostenibilità economico-finanziaria debole	117	31%	78	66%	87	56%
<b>Totale</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

Al fine di rendere completa questa analisi vengono proposte due tabelle in funzione di una nuova variabile: l'ambito applicativo in cui il business/progetto si posiziona. In genere la capacità di un business/organizzazione di generare flussi di casa positivi e continuativi nel tempo è legata al *revenue model*, proprio per ogni attività. In questa sede si evidenzia nuovamente che questa analisi ha un limite importante nel fatto che è basata sulle sole informazioni e dati resi pubblicamente disponibili dai soggetti direttamente coinvolti.

Il maggior numero di iniziative economicamente sostenibili è ravvisabile nel contesto dell'Assistenza sociale e dell'Integrazione sociale: si tratta nel primo caso del 9% delle iniziative sostenibili, nel secondo del 8% (Tab. 18).

Tab. 18 – Iniziative di IS suddivise per ambito di rilievo sociale rispetto ai totali distribuiti per livello di sostenibilità

	SE Potenziale		SE Debole	
	Numero	%	Numero	%
Assistenza sanitaria	14	2%	10	2%
Assistenza sociale	59	9%	24	4%
Coworking & Smartworking	44	7%	10	2%
Crowdfunding& Microcredito	45	7%	9	1%
Cultura	31	5%	17	3%
Formazione	24	4%	44	7%
Integrazione sociale	53	8%	60	9%
Miglioramento ambientale	42	6%	53	8%
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	19	3%	28	4%
Sostegno alla persona	22	3%	14	2%
Turismo sostenibile	13	2%	13	2%
<b>Totale</b>	<b>366</b>	<b>56%</b>	<b>282</b>	<b>44%</b>

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

Dallo studio emerge come il *Crowdfunding & Microcredito*, *Coworking & Smartworking* e Assistenza sociale siano gli ambiti dotati di sostenibilità economico-finanziaria potenziale (rispettivamente per il 83%, 81% e 71%) (Tab. 19).

Nel caso dei progetti di innovazione sociale realizzati attraverso organizzazioni *ad hoc*, nel 75% dei casi emerge una sostenibilità economica potenziale (Tab. 20), proprio a sottolineare la continuità di questi business nel tempo. Al contrario i casi di Progetti hanno sostenibilità economica potenziale solo nel 30% dei casi (Tab. 21). Le Organizzazioni create *ad hoc*, in un'ottica di continuità del business, riescono a generare entrate adeguate per la stabilità, il rafforzamento e l'espansione dell'attività stessa.

I Progetti spesso vivono di sovvenzioni, grant, finanziamenti pubblici, non hanno quindi un *business model* strutturato che permette loro di generare ricavi, questo spiega la loro sostenibilità economica debole.

Tab. 19 – Iniziative di IS suddivise per livello di sostenibilità rispetto ai totali distribuiti per ambito

	SE Potenziale		SE Debole	
	Numero	%	Numero	%
Assistenza sanitaria	14	58%	10	42%
Assistenza sociale	59	71%	24	29%
Coworking-Smartworking	44	81%	10	19%
Crowdfunding- Microcredito	45	83%	9	17%
Cultura	31	65%	17	35%
Formazione	24	35%	44	65%
Integrazione sociale	53	47%	60	53%
Miglioramento ambientale	42	44%	53	56%
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	19	40%	28	60%
Sostegno alla persona	22	61%	14	39%
Turismo sostenibile	13	50%	13	50%
<b>Totale</b>	<b>366</b>		<b>282</b>	

Di seguito sono riportati i livelli di sostenibilità economica in funzione delle due tipologie di iniziative di innovazione sociale: per quanto riguarda le iniziative realizzate da organizzazioni create ad hoc (Tab. 20).

Tab. 20 – *Sostenibilità economica delle Organizzazioni ad hoc*

<b>Organizzazione ad hoc</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Sostenibilità economica potenziale	284	75%
Sostenibilità economica debole	95	25%
<b>Totale</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

Per quanto concerne i *Progetti*, questi sono caratterizzati invece da sostenibilità economica debole nel 70% dei casi. Tale risultato si evince proprio a seguito della non continuità e durabilità dei progetti che sono caratterizzati da un arco temporale limitato (Tab. 21).

Tab. 21 – *Sostenibilità economica dei Progetti*

<b>Progetti</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Sostenibilità economica potenziale	82	30%
Sostenibilità economica debole	187	70%
<b>Totale</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>

## **8. La distribuzione del campione in relazione alla rilevanza istituzionale degli attori coinvolti**

Per un'analisi dettagliata sul ruolo di diversi attori nell'innovazione sociale si procede nel distinguere le iniziative in funzione della rilevanza istituzionale dei soggetti attuatori e promotori. Come è stato ampiamente definito nel paragrafo riguardante la metodologia, per "rilevanza istituzionale" dell'attuatore e dei promotori si intende il rilievo dimensionale (nazionale o internazionale) connesso all'identità di un soggetto pubblico o privato. Anche in questo caso, il criterio è stato definito per ciascuna iniziativa attribuendo un livello "alto" o "basso" sulla base del grado di legittimazione riconosciuto al soggetto considerato.

Tipologie di soggetti con scarsa rilevanza istituzionale riguardano ad esempio le istituzioni pubbliche o le organizzazioni private di modesta entità, sia dal punto di vista economico che a livello dimensionale come ad esempio

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

Relativamente ai promotori, si rileva come la maggior parte delle iniziative del campione presenti almeno uno sponsor dotato di rilevanza istituzionale.

A tal proposito, è possibile affermare che le innovazioni sociali, per il 64%, vengono promosse da soggetti istituzionalmente rilevanti che ne legittimano l'attuazione (Tab. 22), questo dato conferma l'analisi del precedente anno.

Tab. 22 – Iniziative di IS suddivise per livello di rilevanza istituzionale dei promotori

Promotori-Rilevanza Istituzionale	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
SI	412	64%	375	65%
NO	236	36%	203	35%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Questo aspetto è fondamentale nel sottolineare come il fondamentale supporto delle istituzioni sia un presupposto alla realizzazione di nuove iniziative di innovazione sociale.

Procedendo a distinguere per tipologia di innovazione e concentrandoci sui progetti promossi da soggetti dotati di rilevanza istituzionale, questi si dedicano per lo più alla promozione di innovazione relazionale (46%), contro il 23% delle iniziative che invece riguardano quella tecnologica; valore intermedio risultano le attività che beneficiano di entrambe le innovazioni che sono il 31% del campione (Tab. 23).

Tab. 23 – Iniziative di IS aventi promotori con rilevanza istituzionale alta, suddivise per tipo di innovazione

Tipologia innovazione in base alla RI alta	Numero	%
Relazionale	190	46%
Tecnologica	95	23%
Entrambe	127	31%
<b>Totale</b>	<b>412</b>	<b>100%</b>

Il dato evidenziato fa emergere come il fenomeno dell'innovazione relazionale sia un elemento fondamentale per i business innovativi e ad impatto sociale.

Anche nei casi di promotori con bassa rilevanza istituzionale, il 78% delle casistiche riguarda l'innovazione relazionale. In questo caso solo il 12% delle innovazioni tecnologiche riporta promotori con scarsa rilevanza istituzionale (Tab. 24).

Tab. 24 – Iniziative di IS aventi promotori con bassa rilevanza istituzionale, per tipo di innovazione

<b>Tipologia di innovazione in base alla RI bassa</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Relazionale	184	78%
Tecnologica	24	10%
Entrambe	28	12%
<b>Totale</b>	<b>236</b>	<b>100%</b>

La Tab. 25 raffigura la distribuzione dei progetti nei diversi ambiti di applicazione, evidenziando la rilevanza istituzionale dei promotori. Per quanto concerne i soggetti dotati di rilievo istituzionale, le innovazioni si collocano in modo piuttosto eterogenee nei differenti contesti, assumendo valori non superiori al 13%: si evidenziano gli ambiti dell'Integrazione Sociale (13%), del Miglioramento Ambientale (10%) e dell'Assistenza Sociale (9%). Per le iniziative i cui promotori sono privi di rilevanza istituzionale, la maggior parte delle iniziative si concentra *Crowdfunding & Microcredito* (5%), questo probabilmente è dovuto alla larga diffusione delle piattaforme di Crowdfunding on line che non hanno bisogno di un supporto economico sostanziale.

Tab. 25 – Iniziative di IS suddivise per ambito di rilievo sociale e rilevanza istituzionale dei promotori

<b>Ambito IS</b>	<b>Alta RI</b>		<b>Bassa RI</b>	
	<b>N.</b>	<b>%</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
Assistenza sanitaria	16	2%	8	1%
Assistenza sociale	58	9%	25	4%
Coworking & Smartworking	27	4%	27	4%
Crowdfunding & Microcredito	22	3%	32	5%
Cultura	25	4%	23	4%
Formazione	51	8%	17	3%

Ambito IS	Alta RI		Bassa RI	
	N.	%	N.	%
Integrazione sociale	84	13%	29	4%
Miglioramento ambientale	68	10%	27	4%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	30	5%	17	3%
Sostegno alla persona	18	3%	18	3%
Turismo sostenibile	13	2%	13	2%
<b>Totale</b>	<b>412</b>	<b>64%</b>	<b>236</b>	<b>36%</b>

Riguardo i soggetti attuatori delle iniziative, invece, è possibile affermare la netta prevalenza di realtà prive di rilievo istituzionale (87% dei casi) (Tab. 26).

Nel corso del seguente capitolo è stato rilevato come, in ciascuna delle tipologie innovative identificate, le NPO risultino i principali attuatori dell'innovazione sociale (53%) (Tab. 10). Si tratta di entità per lo più di piccole dimensioni, nelle quali operano un numero ridotto di individui. Ne segue che la scarsa rilevanza istituzionale degli attuatori dell'innovazione sociale deriva proprio dalla natura dei soggetti menzionati, protagonisti dello scenario italiano inerente la social innovation, ma, nella maggioranza dei casi, privi di una significativa struttura dimensionale ed organizzativa.

Le imprese sono gli attuatori immediatamente successivi alle NPO in termini di numerosità campionaria e anche in questo caso, la rilevanza istituzionale delle stesse, in qualità di attuatori, risulta spesso limitata, trattandosi di soggetti di dimensioni non grandi che agiscono operanti su scala per lo più locale o al massimo regionale. È bene sottolineare che questo risultato vale per tutte le tipologie di innovazione analizzate.

*Tab. 26 – Iniziative di IS suddivise per livello di rilevanza istituzionale dell'attuatore*

Attuatori – Rilevanza Istituzionale	Numero	%
Alta	83	13%
Bassa	565	87%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>

Nel prosieguo vengono distinti i progetti in funzione delle tipologie innovative. Nell'ambito degli attuatori con rilevanza istituzionale assume maggior peso l'innovazione relazionale nella quale si colloca il 7% dei progetti, seguito da entrambe le innovazioni con il 5% (Tab. 27).

Tab. 27 – Iniziative di IS aventi attuatori con elevata RI suddivisi per tipo di innovazione

<b>Tipologia innovazione in base alla RI Alta</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Relazionale	44	7%
Tecnologica	8	1%
Entrambe	31	5%
<b>Totale</b>	<b>83</b>	<b>13%</b>

Anche per quanto concerne gli attuatori con modesto rilievo istituzionale nella suddivisione dei progetti tra le diverse innovazioni risulta spiccare l'innovazione relazionale con il 51% del campione di riferimento (Tab. 28). L'innovazione tecnologica ed entrambe le innovazioni risultano invece omogenee aggirandosi tra il 17% e il 19%.

Tab. 28 – Iniziative di IS aventi attuatori con bassa RI suddivisi per tipo di innovazione

<b>Tipologia innovazione in base alla RI Bassa</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Relazionale	330	51%
Tecnologica	111	17%
Entrambe	124	19%
<b>Totale</b>	<b>565</b>	<b>87%</b>

Analizzando il comportamento dei soggetti attuatori con e senza rilevanza istituzionale in funzione degli ambiti sociali di applicazione, emerge che gli attori privi di rilevanza istituzionale sono portati a realizzare iniziative connesse in prevalenza agli ambiti dell'Integrazione sociale (16%), del Miglioramento ambientale (13%) dell'Assistenza sociale (11%) (Tab. 29).

Tab. 29 – Iniziative di IS suddivise per ambito di rilievo sociale e rilevanza istituzionale dell'attuatore

<b>Ambito IS</b>	<b>Attuatori Alta RI</b>		<b>Attuatori Bassa RI</b>	
	<b>Numero</b>	<b>%</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Assistenza sanitaria	2	0%	22	3%
Assistenza sociale	10	2%	73	11%
Coworking-Smartworking	6	1%	48	7%
Crowdfunding- Microcredito	5	1%	49	8%
Cultura	6	1%	42	6%
Formazione	22	3%	46	7%

Ambito IS	Attuatori Alta RI		Attuatori Bassa RI	
	Numero	%	Numero	%
Integrazione sociale	11	2%	102	16%
Miglioramento ambientale	11	2%	84	13%
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	4	1%	43	7%
Sostegno alla persona	5	1%	31	5%
Turismo sostenibile	1	0%	25	4%
<b>Totale</b>	<b>83</b>	<b>13%</b>	<b>565</b>	<b>87%</b>

Nei casi di attuatori con rilevanza istituzionale prevale la Formazione (3%) seguita da Integrazione sociale, Assistenza sociale e Miglioramento ambientale (ognuno 2%); bisogna ricordare che questo campione è decisamente più ristretto rispetto a quello degli attuatori senza rilevanza istituzionale (Tab. 26).

Probabilmente questo è connesso al fatto che gli attuatori con rilevanza istituzionale impegnano le proprie risorse in progetti particolarmente strutturati, alla base dei quali vi sono programmi di inserimento professionale, nonché interventi strategici, ben definiti.

È opportuno per completezza verificare anche la potenziale relazione tra sostenibilità economica delle iniziative e rilevanza istituzionale di promotori e attuatori.

Per quanto riguarda le iniziative con promotori ad alta rilevanza istituzionale si evince che c'è una distribuzione uniforme tra la sostenibilità economica Potenziale (32%) e quelli con sostenibilità economica debole (32%). Tale evidenza suggerisce il sussistere di una plausibile relazione secondo la quale, nel caso di progetti promossi da realtà istituzionalmente riconosciute, la forza economica tende ad essere meno rilevante (Tab. 30).

Per quanto concerne le iniziative prese da soggetti attuatori invece, prevalgono i privi di rilevanza istituzionale (87%) e la sostenibilità economica è potenziale per il 48% del campione e debole per il 39% (Tab. 31).

Tab. 30 – Iniziative IS suddivise per livello di sostenibilità economica e per rilevanza istituzionale promotori

Rilevanza Istituzionale Promotori	SE Potenziale		SE Debole		Totale	
	N.	%	N.	%	N.	%
SI	205	32%	207	32%	412	64%
NO	161	25%	75	12%	236	36%
<b>Totale</b>	<b>366</b>	<b>56%</b>	<b>282</b>	<b>44%</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>

Tab. 31 – Iniziative IS suddivise per livello di sostenibilità economica e rilevanza istituzionale degli attuatori

Rilevanza Istituzionale Attuatori	SE Potenziale		SE Debole		Totale	
	N.	%	N.	%	N.	%
Rilevanza Istituzionale ALTA	56	9%	27	4%	83	13%
Rilevanza Istituzionale BASSA	310	48%	255	39%	565	87%
<b>Totale</b>	<b>366</b>	<b>56%</b>	<b>282</b>	<b>44%</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>

## 9. Conclusioni

Dall'analisi del nostro database composto da 648 esperienze emerge che la maggior parte delle iniziative di innovazione sociale si concentrano nell'ambito dell'*Integrazione Sociale* e in quello del *Miglioramento ambientale*. Anche gli altri campi di applicazione mostrano, tuttavia, una significativa rappresentatività e ciò evidenzia che l'innovazione sociale è un fenomeno eterogeneo. Nel 2016 il database era composto da 578 casi di innovazione sociale, con percentuali leggermente differenti, si attestavano alle prime quattro posizioni gli stessi ambiti di innovazione sociale del 2017. Rispetto al 2016 l'ambito che in termini percentuali a registrato un incremento maggiore (+2%) è quello della Riqualficazione urbana e rivitalizzazione delle periferie

Il 58% del campione è caratterizzato da innovazione di tipo relazionale, a dimostrazione dell'orientamento collettivo di base dell'innovazione sociale, la quale prende forma grazie allo sviluppo di reti di organizzazioni e soggetti che si scambiano informazioni, conoscenze e know-how. Emerge che l'innovazione sociale ha una spiccata dimensione collettiva, non appartiene solo all'immaginazione e alla creatività di un attore singolo, quanto alla capacità collettiva di partire da un'intuizione e di svilupparla sino a trasformarla in pratica diffusa. Da qui anche, l'utilità della messa in rete dei soggetti che fanno innovazione sociale e delle loro pratiche. Rispetto al 2016 si registra un aumento del 6% delle iniziative di innovazione sociale caratterizzate dall'innovazione di tipo relazionale, a fronte di una diminuzione del 3% di quella tecnologica e di entrambe le innovazioni. Lo stabilire connessioni e instaurare relazioni diventa quindi un driver cruciale per creare nuovo valore sociale.

Le pratiche di innovazione sociale tendono a collocarsi al confine tra no profit, pubblico, privato, società civile, sono trasversali e frutto di interes-

santi contaminazioni di valori e prospettive. Nascono da nuove forme di collaborazione e di cooperazione tra soggetti di diversa natura che trovano un allineamento di interessi per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Dall'analisi del database sono le Organizzazioni no profit ad emergere come protagoniste dell'innovazione sociale, sia come attori attuatori che come promotori. Dall'analisi dei promotori emerge un dato interessante: il 41% del campione è rappresentato da reti di promotori, in aumento di 2 punti percentuali rispetto allo scorso anno. Nel fenomeno dell'innovazione sociale le reti composte da differenti soggetti sono una peculiarità. Grazie a queste reti, i soggetti che partecipano come sostenitori e/o finanziatori alla creazione delle condizioni per l'attuazione del progetto riescono ad aggregare competenze, conoscenze e risorse e ad amplificare il loro sostegno.

Dal campione emerge che la maggior parte delle iniziative di innovazione sociale viene alla luce nella forma di *organizzazioni ad hoc*, in un'ottica di continuità e durabilità e che non sono progetti limitati nel tempo o alla realizzazione di una singola attività. Il 75% delle *organizzazioni ad hoc* ha sostenibilità economica potenziale, sembrando in grado di generare entrate adeguate per raggiungere una stabilità economica. Inoltre, dal punto di vista del ruolo assunto dagli attori dell'innovazione sociale, i promotori sono in maggioranza dotati di elevata rilevanza istituzionale. Di contro, gli attuatori delle iniziative sono nell'98% dei casi soggetti non istituzionali, evidenziando il ruolo determinante di entità private (prima di tutto no profit).

L'innovazione sociale agisce in un'ottica favorevole al benessere comune, che tiene conto della qualità della vita e della tutela dell'ambiente, per un progresso collettivo e non solo del singolo individuo. Si assiste così ad un nuovo modello di sviluppo sostenibile: stare sul mercato e nella società in maniera responsabile, fornendo valore aggiunto per la Comunità nel suo complesso.

### *3. La sharing economy quale modalità di implementazione e diffusione della social innovation*

di *Lucrezia Speroni*

#### **1. Introduzione**

Il presente capitolo ha l'obiettivo di identificare ed evidenziare le dinamiche esistenti tra l'innovazione sociale e la *sharing economy* (di seguito *SEc*). La *SEc* è un fenomeno sempre più pervasivo nei sistemi economici e sociali contemporanei; risulta fortemente connessa con l'innovazione sociale per via dell'evoluzione dei comportamenti sociali, degli stili di vita, dei modelli di consumo. In risposta alla crisi dei modelli economici tradizionali, si sono sviluppati negli ultimi anni modelli alternativi di una nuova economia collaborativa che mette al centro le relazioni. Condivisione, riuso, riutilizzo, sono queste le parole chiave e le priorità delle tante realtà imprenditoriali e iniziative in ambito di innovazione sociale nate negli ultimi anni. Molte iniziative di innovazione sociale risultano basate sui meccanismi "comportamentali" oltre che sulle tecnologie tipiche della "*SEc*"; questo capitolo approfondisce tale connessione. L'analisi è stata realizzata sulle 648 rilevazioni di casi/iniziativa di innovazione sociale raccolti nel database del CERIIIS; in particolare, sono state verificate le seguenti questioni: il peso della *SEc* negli ambiti di innovazione sociale, le potenzialità economico-finanziarie delle iniziative in relazione all'uso o meno di modalità *sharing* e in che misura se presente, infine, la tipologia di attori attuatori connessi alle iniziative caratterizzate o no da *SEc*.

#### **2. Cenni sulle manifestazioni di innovazione sociale basate sulla *sharing economy***

La *SEc* si propone come un nuovo modello economico, capace di rispondere alle sfide della crisi e che promuove forme di consumo più consapevoli (Heinrichs, 2013) basate sul riuso invece che sull'acquisto e

sull'accesso piuttosto che sulla proprietà (Stephany, 2015). Essa comprende forme di condivisione di oggetti, capacità, tempo, spazi, servizi e conoscenze attraverso piattaforme on-line o fisicamente con il coinvolgimento di soggetti di diversa natura, tutte accumulate dallo scopo di aumentare e facilitare l'accesso a risorse sottoutilizzate e di diffondere quanto più possibile benefici alla comunità.

Le attività economiche che rientrano nella *SEc* di fatto non sono una novità: la condivisione, il baratto, il prestito, lo scambio, il noleggio hanno rappresentato le prime forme di rapporti economici; hanno sempre costituito una parte integrante del tessuto sociale ed economico, l'innovazione a portata della *SEc* è la scala in cui avviene la condivisione e il mezzo utilizzato. La condivisione tradizionalmente avveniva solo tra poche persone, verso le quali si nutrivano spesso rapporti di conoscenza e/o fiducia ed erano limitati perlopiù a persone residenti nelle zone limitrofe mediante accordi stretti di persona. La *sharing economy*, economia della condivisione, richiama esperienze di lunga tradizione, soprattutto in Italia, dal mutualismo alle cooperative fino alle imprese sociali. Ad oggi la condivisione avviene su una scala molto più ampia, coinvolgendo persone anche molto distanti tra di loro e non legate da relazioni dirette, e inserendo l'utilizzo di tecnologie digitali.

Altro elemento centrale, che spiega la forza di questo nuovo paradigma economico, è l'evoluzione dei comportamenti sociali, degli stili di vita, dei modelli di consumo. Si assiste ad un cambiamento del sistema valoriale di larghi strati di popolazione sempre più attenti alle problematiche ambientali, alle necessità sociali e alla ricerca di relazioni sociali. I consumatori passano dal desiderio di possesso alla necessità di connessioni sociali e interpersonali. Per cui i fattori di sviluppo e di diffusione della *SEc* a livello globale possono essere raggruppati in: economici, tecnologici, socio-culturali e ambientali. Tra i fattori economici troviamo la crisi economica finanziaria; tra quelli tecnologici la diffusione di internet, dei social network, dei device mobile e dei sistemi di pagamento online; tra quelli sociali e culturali il desiderio delle persone di sentirsi parte di una comunità; tra i fattori ambientali l'urgenza di trovare delle soluzioni per combattere il cambiamento climatico. Queste condizioni rendono necessario introdurre un nuovo modo di fare business, più sostenibile rispetto a quello tradizionale, per venire incontro alle esigenze e alle richieste della collettività. La *SEc* offre un'alternativa sostenibile perché basata sul riuso di beni, sulla riduzione degli sprechi e sulla collaborazione, questo modello economico si propone come una nuova via che può eliminare le pratiche insostenibili di iper consumo che guidano l'economica capitalista (Botsman & Rogers, 2010).

Attualmente, il fenomeno della *SEc* si presenta come un universo ampio e variegato di pratiche, che vanno dallo scambio *peer-to-peer* o *business-to-*

*peer* di beni e servizi, ai movimenti di collaborazione come le banche del tempo, alla finanza alternativa, al *crowdfunding*, ai *coworking*, al *car sharing* e molto altro ancora. È un fenomeno ampio, pervasivo, presente in tutti gli ambiti dell'innovazione sociale, non identificabile in un solo ambito ma trasversale a tutti, per questo motivo si è deciso di trattarla come un metodo talvolta usato per attuare e diffondere iniziative di innovazione sociale.

Analizzando il fenomeno della *SEc* emerge la convivenza di diverse modalità di scambio, monetario e non (Richardson, 2015). Al tema della gratuità (scambio non monetario) o del mercato (scambio monetario) è sempre più legata la distinzione tra piattaforme “commerciali” e quelle che nascono principalmente “dal basso”, informali, no profit. Questa partizione ci porta a osservare la dicotomia esistente tra forme di condivisione più sociali e fondate sulla relazione, e nuove forme di mercato che riproducono relazioni non necessariamente dissimili da quelle dei mercati tradizionali e, come questi, producono anche profitti e valore finanziario. Esistono modi molto diversi di condivisione/collaborazione che corrispondono a modelli di *business* altrettanto eterogenei. Si passa da esperienze in cui non esiste alcuno scambio monetario o di tipo volontaristico (es. banche del tempo, *social street*), fino ad arrivare a modelli tradizionali for profit di mercato passando per alcuni casi ibridi.

L'innovazione sociale si distingue, sia nei risultati che nei rapporti, in nuove forme di cooperazione e collaborazione che simultaneamente rispondono a bisogni sociali in modo più efficace rispetto agli approcci tradizionali, queste nuove forme collaborative sono facilitate dalla *SEc* che in questo capitolo verrà trattata non come un ambito dell'innovazione sociale ma piuttosto come una modalità attraverso cui vengono posti in essere progetti di innovazione sociale. L'economia collaborativa quindi, per lo meno laddove venga impiegata per dar risposta a reali e rilevanti bisogni sociali, è un modo per fare innovazione sociale.

### **3. Possibili modalità di *sharing economy* e innovazione sociale**

Assunto che la *SEc* nell'innovazione sociale è una modalità attraverso cui vengono posti in essere anche progetti di innovazione sociale, dall'analisi del nostro database, composto da 648 casi di innovazione sociale, è emerso che poco meno della metà delle iniziate mappate ed analizzate usano una modalità *SEc* per svolgere la loro attività.

Data la rilevanza del fenomeno osservato, si è proceduto a distinguere le iniziative di innovazione sociale basate sulla modalità *SEc* dalle altre, e suddividere le prime nelle seguenti tre fattispecie:

1. *Pure Innovazione sociale (SEc 1)*: iniziative di innovazione sociale la cui finalità è priva dello scopo di lucro. Si tratta di quelle iniziative che implementano metodi di *SEc* per raggiungere risultati di rilievo collettivo e senza risvolti rilevanti dal punto di vista economico.
2. *Mixed Innovazione sociale e business (SEc 2)*: iniziative di innovazione sociale che, utilizzando strumenti di “*SEc*”, oltre a generare un impatto sociale danno risalto anche al ritorno economico dell’iniziativa.
3. *Pure Business (SEc 3)*: iniziative di *SEc* guidate da un modello di business chiaramente orientato alla creazione di valore economico, pur attraverso la soluzione di problematiche di interesse collettivo. Vengono poi classificate come *No Sharing (SEc 0)* le iniziative di innovazione sociale che non utilizzano la modalità *SEc*.

#### 4. Le modalità *sharing economy* nel campione di innovazioni sociali del CERIS

Dall’analisi delle 648 iniziative che compongono il database appare evidente che nell’ambito dell’innovazione sociale ci si trova in un terreno molto fertile per la modalità *SEc* (Tab. 1). Quasi la metà del campione considerato utilizza una qualche forma di *SEc* (45%), specularmente, il 55% del campione invece rientra nella modalità definita *No Sharing (SEc 0)*; rimane, quindi preponderante la parte di innovazione sociale che non utilizza una modalità *sharing*; questo sembrerebbe dovuto, come illustrato successivamente, dalla natura stessa degli ambiti e dal fatto che alcuni di questi ancora non hanno modalità operative che consentono l’applicazione di modalità *SEc*. Rispetto all’anno 2016 non si notano scostamenti nell’uso o meno della modalità *sharing*.

Tab. 1 – Distribuzione del campione rispetto alla modalità *sharing economy*

Modalità <i>sharing economy</i>	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
SEc	293	45%	266	46%
NO SEc	355	55%	312	54%
<b>Totale</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Esaminando nel dettaglio la composizione del campione caratterizzato dalla modalità *sharing* (Tab. 2) si evidenzia che la modalità più rappresentata, sia nel 2017 che nell’anno precedente (67% del campione), è quella

“*Mixed Innovazione Sociale e Business*” (*SEc 2*); si tratta di quelle iniziative di innovazione sociale che oltre a generare un impatto sociale positivo danno risalto anche al ritorno economico grazie all’uso di modalità collaborative. Questo genere di attività sono casi di successo per il fenomeno dell’innovazione sociale perché permettono di perseguire obiettivi sociali in un’ottica di business. Tale evidenza potrebbe significare che i soggetti che attuano l’innovazione sociale utilizzano i meccanismi di *SEc* sia per raggiungere al meglio gli obiettivi di valore collettivo, sia per garantire all’iniziativa una migliore sostenibilità economica nel tempo.

Modalità residuale nell’innovazione sociale risulta essere quella del “*Pure Business*” (*SEc 3*), questo poiché, dalle evidenze riscontrate, le iniziative di innovazione sociale sono guidate più dalla volontà di genere impatto sociale, anche se accompagnato da ritorno economico, che dal ritorno economico in sé. Si registra anche una diminuzione delle iniziative di *SEc 3*, nel 2017 rappresentano il 3% del totale mentre nel 2016 si attestavano al 7% del totale.

Tab. 2 – Distribuzione della modalità sharing economy

Distribuzione <i>SEc</i>	2017		2016	
	Numero	%	Numero	%
<i>SEc 1</i>	87	30%	68	26%
<i>SEc 2</i>	195	67%	179	67%
<i>SEc 3</i>	11	3%	19	7%
<b>Totale</b>	<b>293</b>	<b>100%</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>

## 5. Ambiti di innovazione sociale nella modalità *sharing economy*

Analizzando nello specifico le iniziative caratterizzate da assenza o presenza di una modalità *SEc* per ambito (Tab. 3), ne emerge che tra le attività classificate come *sharing* gli ambiti più rappresentati sono quello del Miglioramento Ambientale (23% del campione) e *Coworking & Smartworking e Crowdfunding & Microcredito* (entrambi 18%), questo sembrerebbe coerente con la natura stessa delle attività, iniziative per costituzione improntate sullo scambio e sulla condivisione, che sia di denaro, spazio, know-how. Tra i fattori che hanno portato allo sviluppo della *sharing economy* c’è proprio quello ambientale: l’iper-consumismo della società moderna e la presa di coscienza dell’importanza di un’economia sostenibile e attenta all’utilizzo delle risorse sta spingendo sempre più persone ad adottare uno stile di vita

attento all'ambiente. I consumatori condividono l'idea di razionare l'uso delle risorse, promuovono il riciclo e il riuso di materiali o di oggetti e cercano sistemi economici alternativi di fronte ai problemi ambientali principali, quali: cambiamento climatico, inquinamento, energie e risorse naturali esauribili e la crescita demografica con tutti i problemi connessi. Di fronte a questi evidenti e non rimandabili problemi, l'economia della condivisione risulta essere una risposta positiva, in quanto ottimizza le conseguenze ambientali, sociali ed economiche del consumo, al fine di andare incontro ai bisogni delle generazioni attuali e future. Per quanto riguarda le iniziative che non fanno ricorso ad una modalità *sharing* gli ambiti più popolati sono *Integrazione sociale* (30% del campione) e *Assistenza sociale* (20%), da notare come questi due soli ambiti rappresentino il 50% delle iniziative non caratterizzate da modalità *SEc*, forse la ragione potrebbe essere riscontrata nella natura delle attività che prevedono un maggior impegno fisico e meno on-line, nel target a cui sono rivolte queste iniziative, ovvero soggetti svantaggiati che posso aver un accesso limitato a piattaforme on-line, e nei *business model* più tradizionali ed ancorati a modelli organizzativi ed economici meno innovativi.

Tab. 3– *Suddivisione ambiti di IS tra modalità sharing economy – NO sharing economy*

Ambito IS	<i>SEc</i>		NO <i>SEc</i>	
	Numero	%	Numero	%
Assistenza sanitaria	3	1%	21	6%
Assistenza sociale	13	4%	70	20%
Coworking-Smartworking	54	18%	0	0%
Crowdfunding- Microcredito	53	18%	1	0%
Cultura	22	8%	26	7%
Formazione	11	4%	57	16%
Integrazione sociale	5	2%	108	30%
Miglioramento ambientale	68	23%	27	8%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	19	6%	28	8%
Sostegno alla persona	28	10%	8	2%
Turismo sostenibile	17	6%	9	3%
<b>Totale</b>	<b>293</b>	<b>100%</b>	<b>355</b>	<b>100%</b>

Esaminando invece la composizione degli ambiti rispetto alla modalità *SEc* presente o no (Tab. 4) emerge che gli ambiti più popolati da iniziative che usano una modalità *SEc* sono quello del *Coworking & Smartworking* con la totalità delle iniziative (100% del campione) seguito da *Crowdfunding & Microcredito* (98%) e da *Sostegno alla persona* (78%). Il 100% modalità *SEc* nell'ambito *Coworking & Smartworking* è facilmente intuibile, le iniziative che confluiscono in quell'ambito sono per loro stessa natura iniziative basate sulla condivisione, spesso di spazi ma anche di expertise, idee, valori, ecco quindi spiegato il risultato.

Tab. 4 – Modalità sharing economy o NO sharing economy per singolo ambito di innovazione sociale

Ambito IS	SEc		NO SEc	
	Numero	%	Numero	%
Assistenza sanitaria	3	13%	21	88%
Assistenza sociale	13	16%	70	84%
Coworking-Smartworking	54	100%	0	0%
Crowdfunding- Microcredito	53	98%	1	2%
Cultura	22	46%	26	54%
Formazione	11	16%	57	84%
Integrazione sociale	5	4%	108	96%
Miglioramento ambientale	68	72%	27	28%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione periferie	19	40%	28	60%
Sostegno alla persona	28	78%	8	22%
Turismo sostenibile	17	65%	9	35%
<b>Totale</b>	<b>293</b>		<b>355</b>	

Dall'analisi del campione emerge che gli ambiti che non usano alcuna modalità *SEc* sono quello dell'*Integrazione sociale* (96% del campione), seguito da *Assistenza sanitaria* (88%) e *Assistenza sociale* a pari merito con *Formazione* (84%). Le iniziative rientranti in questi ambiti, come il reintegro lavorativo dei detenuti, le prestazioni sanitarie, le iniziative a sostegno dei portatori di handicap, le forme di aiuto prestate agli anziani ed altre tipologie di attività, difficilmente riescono a sfruttare modalità *sharing* prediligendo *business model* più tradizionali. Dall'analisi della distribuzione di tutti i progetti di innovazione sociale che usano una modalità *SEc* (Tab. 5) l'ambito

più popolato in “*Pure Innovazione Sociale*” (SEc 1) è il Miglioramento Ambientale con il 7% del campione.

Nella modalità “*Mixed Innovazione Sociale e Business*” (SEc 2) svettano rispettivamente con il 17% e il 16% delle iniziative gli ambiti *Crowdfunding & Microcredito* e *Coworking & Smartworking*, come già detto ambiti con costi di gestione elevati che hanno quindi bisogno di rientrare delle spese, tra le poche iniziative rientranti nella modalità “*Pure Business*” gli ambiti più rappresentati sono *Miglioramento Ambientale*, *Sostegno alla persona* e *Turismo Sostenibile*, ognuno rappresenta l’1% del campione.

Tab. 5 – Distribuzione delle iniziative di IS suddivise per modalità sharing economy

Ambito IS	SEc 1		SEc 2		SEc 3	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
Assistenza sanitaria	3	1%	0	0%	0	0%
Assistenza sociale	9	3%	4	1%	0	0%
Coworking Smartworking	6	2%	48	16%	0	0%
Crowdfunding Microcredito	2	1%	51	17%	0	0%
Cultura	11	4%	11	4%	0	0%
Formazione	2	1%	9	3%	0	0%
Integrazione sociale	2	1%	3	1%	0	0%
Miglioramento ambientale	20	7%	44	15%	4	1%
Riqualficazione urbana e rivitalizzazione periferie	16	5%	3	1%	0	0%
Sostegno alla persona	14	5%	11	4%	3	1%
Turismo sostenibile	2	1%	11	4%	4	1%
<b>Totale</b>	<b>87</b>	<b>30%</b>	<b>195</b>	<b>67%</b>	<b>11</b>	<b>4%</b>

## 6. Sostenibilità economica

La sostenibilità economico-finanziaria di una iniziativa si basa sulla capacità potenziale di generare entrate adeguate almeno alla copertura dei costi secondo un *revenue model* più o meno strutturato. Come spiegato nel capitolo precedente, a ciascuna iniziativa è stato assegnato un certo livello di sostenibilità, “potenziale” o “debole”, funzione dell’attitudine dell’innovazione a produrre flussi di cassa positivi. Nello specifico, una sostenibilità

economica debole riguarda un progetto non strutturalmente in grado di generare ricavi in modo continuo poiché fortemente dipendente dalla dimensione e periodicità di finanziamenti esogeni. Una sostenibilità economica potenziale riguarda invece iniziative la cui gestione rende disponibili risorse finanziarie adeguate al rafforzamento e all’espansione del progetto.

Dall’analisi della sostenibilità economica delle iniziative di innovazione sociale, distinguendo tra quelle che applicano una modalità *SEc* e quelle che non applicano questa modalità (Tab. 7), emerge che le prime nel 59% dei casi studiati hanno una sostenibilità economica potenziale, percentuale che nelle seconde scende al 46%. Da questa analisi risulta evidente che le iniziative che usano questa metodologia hanno più possibilità di raggiungere l’equilibrio economico finanziario rispetto alle iniziative che usano *business model* più tradizionali, probabilmente ciò è dovuto alla tipologia delle attività che scelgono una modalità *sharing*, allo sfruttamento degli effetti positivi che si generano grazie alla creazione di una rete, alla condivisione di conoscenze, spazi, risorse finanziarie, all’abbassamento dei costi di gestione che si verificano in talune tipologie di attività, tutti fattori che aumentano le probabilità di successo di un’iniziativa. Rispetto all’anno precedente si nota una lieve diminuzione delle iniziative con sostenibilità economia potenziale, nello specifico -2%, a scapito di un leggero aumento delle iniziative con bassa sostenibilità economica.

Tab. 7 – *Sostenibilità economica iniziative suddivise in sharing economy e NO sharing economy*

Sostenibilità Economica Finanziaria	2017				2016			
	Potenziale		Bassa		Potenziale		Bassa	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%
<i>SEc</i>	173	59%	120	41%	162	61%	104	39%
NO <i>SEc</i>	162	46%	193	54%	153	49%	159	51%
<b>Totale</b>	<b>335</b>	<b>52%</b>	<b>313</b>	<b>48%</b>	<b>315</b>	<b>54%</b>	<b>263</b>	<b>46%</b>

Dall’analisi della sostenibilità economica, divisa in potenziale o bassa, delle iniziative rientranti in ogni tipologia di *SEc* (Tab. 8) si può dimostrare che le iniziative di innovazione sociale caratterizzate da modalità *SEc* che prendono in considerazione elementi economico-finanziari hanno una sostenibilità economica potenziale, nello specifico nel caso delle iniziative rientranti nella tipologia “*Mixed Innovazione Sociale-Business*” (*SEc* 2) il 74% hanno sostenibilità economica potenziale, questo dato evidenzia che iniziative di innovazione sociale che coniugano un modello di business orientato

anche alla creazione di valore economico alla ricerca di soluzioni di problematiche di interesse collettivo riescono a generare un ritorno economico soddisfacente.

Al contrario, le iniziative di innovazione sociale guidate da una *mission* esclusivamente sociale solo nel 26% dei casi hanno una sostenibilità economica potenziale.

Tab. 8 – Sostenibilità economica iniziative suddivise sharing economy

Sostenibilità Economica Finanziaria	Bassa		Potenziale	
	Numero	%	Numero	%
SEc 1	66	76%	21	26%
SEc 2	50	26%	145	74%
SEc 3	4	36%	7	64%
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>41%</b>	<b>173</b>	<b>59%</b>

## 7. Tipologia attuatori

Per capire chi tra gli innovatori sociali usa o meno una modalità *SEc* si è analizzato chi sono gli attori attuatori, ovvero chi concretamente pone in essere l'attività.

Dall'analisi della tipologia di attori attuatori di iniziative di innovazione sociale che usano una modalità *sharing* (Tab. 9) emerge che il 48% di loro è un'organizzazione profit, seguita da organizzazioni no profit (33% dei casi). Il dato si ribalta se analizziamo le iniziative che non usano una modalità *SEc*, in questo caso infatti le organizzazioni no profit salgono al 73% del campione, seguite con il 19% dei casi dalle organizzazioni profit.

Questo dato combacia, come detto sopra, con la tipologia di attività che usano maggiormente una modalità *SEc*, ovvero il *Coworking & Smartworking* e *Crowdfunding & Microcredito* tutti business caratterizzati da un forte impegno economico che presuppongono alle spalle una struttura organizzata e che generi profitti sufficienti per portare avanti un'attività di questo genere.

Dall'osservazione della tipologia di attori attuatori in base alla modalità *SEc* implementata nelle iniziative (Tab. 10) emerge che nella modalità “*Pure innovazione sociale*” (*SEc* 1), ovvero quelle iniziative di innovazione sociale la cui finalità primaria non è di fare profitto ma generare valore per la collettività, la maggior parte delle iniziative è attuata organizzazioni no profit

(51%) e dalla Comunità (29%). Attraverso la modalità *SEc* spesso ci troviamo di fronte ad un coinvolgimento attivo di cittadini e questo dato lo dimostra.

Le iniziative caratterizzate da modalità *SEc* “*Mixed innovazione sociale e Business*” (*SEc* 2) e “*Pure Business*” (*SEc* 3), che quindi guardano all’obiettivo economico, hanno come attuatori in prevalenza organizzazioni Profit, rispettivamente 61% e 82%, il dato probabilmente è spiegato dal fatto che in queste modalità subentra l’elemento economico-finanziario, driver per le organizzazioni Profit. Le iniziative che non presentano alcuna modalità *SEc* sono invece messe in atto nel 73% dei casi da Organizzazioni no profit.

Tab. 9 – Tipologia attuatori IS suddivisi per modalità NO sharing economy e sharing economy

Attuatori	NPO		PO		COM		PUB		NPO+PO		TOT	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
NO sharing economy	258	73%	68	19%	23	6%	6	2%	0	0%	355	55%
SI sharing economy	98	33%	141	48%	47	16%	6	2%	1	0%	293	45%
<b>Totale</b>	<b>356</b>		<b>209</b>		<b>70</b>		<b>12</b>		<b>1</b>		<b>648</b>	<b>100%</b>

Tab. 10 – Tipologia attuatori di IS nella modalità sharing economy

Attuatori	NPO		PO		COM		PUB		NPO+PO		TOT	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
<i>SEc</i> 1	44	51%	13	15%	25	29%	5	6%	0	0%	87	30%
<i>SEc</i> 2	53	27%	119	61%	21	11%	1	1%	1	1%	195	67%
<i>SEc</i> 3	1	9%	9	82%	1	9%	0	0%	0	0%	11	4%
<b>Totale</b>	<b>98</b>		<b>141</b>		<b>47</b>		<b>6</b>		<b>1</b>		<b>293</b>	<b>100%</b>

## 8. Conclusioni

Il presente capitolo si pone l’obiettivo di identificare ed evidenziare le dinamiche esistenti tra l’innovazione sociale e la *SEc*. Risulta che la *SEc* è un fenomeno ampio, pervasivo, presente in tutti gli ambiti dell’innovazione sociale, non identificabile in un solo ambito ma trasversale a tutti, per questo motivo si è deciso di trattarla come un metodo talvolta usato per attuare e diffondere iniziative di innovazione sociale. L’impasse dei modelli economici tradizionali, la crisi occupazionale, lo sviluppo tecnologico e il cambiamento climatico hanno creato le condizioni per la diffusione di questo mo-

dello di consumo, che apre nuove opportunità di crescita, occupazione e imprenditorialità fondate su uno sviluppo sostenibile economicamente, socialmente e sotto l'aspetto ambientale. Questo modello ha in sé un approccio volto alla partecipazione attiva dei cittadini e alla costruzione di comunità che cooperano, in grado di sviluppare azioni volte a rafforzare le capacità personali e collettive dei membri, delle istituzioni e delle imprese, per influenzare e guidare un cambiamento sociale ed economico.

Dall'analisi del campione, composto da 648 iniziative di innovazione sociale, emerge che la forma *SEc* è una modalità usata da quasi la metà dei soggetti attivi in questo campo (45% del campione), dato stabile rispetto all'anno precedente. Per analizzare in maniera più dettagliata e precisa le forme di *SEc* si è deciso di suddividerla in tre modalità in base alla finalità e ai driver dell'iniziativa. Da questa suddivisione ne emerge che le iniziative di innovazione sociale che più utilizzando strumenti di *SEc* sono caratterizzate da un *business model* che oltre a generare un impatto sociale da risalto anche al ritorno economico dell'iniziativa. Emerge che le attività di innovazione sociale prevalentemente caratterizzate da una qualche modalità *SEc* sono il *Coworking & Smartworking* con la totalità delle iniziative (100% del campione) seguito da *Crowdfunding & Microcredito* (98%), anche queste categorie rimangono invariate rispetto all'anno precedente. Queste percentuali risultano essere così alte in quanto le iniziative che confluiscono in questi ambiti sono per loro stessa natura iniziative basate sulla condivisione di spazi, di expertise, di idee.

L'analisi del campione ha evidenziato che le iniziative caratterizzate da modalità *SEc* nel 59% dei casi hanno una sostenibilità economica potenziale, percentuale che in quelle che non ne fanno uso scende al 46%, ciò sembrerebbe dovuto alla tipologia delle attività che scelgono una modalità *sharing*, agli effetti positivi che si generano grazie alla creazione di una rete, alla condivisione di conoscenze, spazi, risorse finanziarie, all'abbassamento dei costi di gestione che si verificano in talune tipologie di attività, tutti fattori che aumentano le probabilità di successo di un'iniziativa. Infine si è proceduto alla rilevazione della tipologia dei soggetti che usano una modalità *SEc* per implementare progetti di innovazione sociale e si evidenzia che quasi la metà degli attuatori è un'organizzazione profit (48% del campione), questo dato combacia con la tipologia di attività che usano maggiormente una modalità *SEc*, ovvero il *Coworking & Smartworking* e *Crowdfunding & Microcredito*, tutti business caratterizzati da un forte impegno economico che presuppongono alle spalle una struttura organizzata e che generi profitti sufficienti per portare avanti un'attività di questo genere. Da questa analisi emerge quindi che la *SEc* è uno strumento che facilita la diffusione e il successo di iniziative

di innovazione sociale. Tutto ciò è sempre avvenuto, ma con la crisi economica del 2008 e lo sviluppo dei social media si sono sviluppate piattaforme online che facilitano l'incontro fra utenti e privilegiano l'accesso ai beni, l'affitto e il riuso più che il possesso e la proprietà. È un nuovo modo di pensare il mercato e di fare impresa di utilità sociale. In questo modello economico rientra una vasta gamma di risorse e di prodotti ma anche di competenze, conoscenze ed esperienze. La *sharing economy* ha per cui facilitato la creazione di nuovi mercati ed attività economiche che prediligono il risparmio, la redistribuzione del denaro, favoriscono la socializzazione e la salvaguardia dell'ambiente.

## *4. I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia*

di *Eleonora Fracassi e Riccardo Maiolini*

### **1. Introduzione**

Nel presente capitolo si intende proseguire l'analisi, iniziata nel 2015 dal CERIS, riguardante il monitoraggio degli investimenti in innovazione sociale.

Lo studio, di tipo esplorativo, è volto a definire l'entità dei finanziamenti all'innovazione sociale erogati in Italia nell'anno 2017 effettuando un confronto con gli anni precedenti. La finalità è quella di tracciare un trend pluriennale che possa evidenziare l'impegno finanziario dei vari attori economici, pubblici e privati, verso le iniziative di natura sociale innovativa. Nello specifico, vengono analizzati due differenti aspetti del fenomeno: i finanziamenti aventi ad oggetto iniziative di innovazione sociale generiche e quelli specificatamente rivolti alla ricerca in tale ambito.

Nella prima parte sono stati analizzati i bandi aventi ad oggetto finanziamenti, a fondo perduto e/o a titolo di prestito, di iniziative di innovazione sociale intraprese da attori di vario genere: enti no-profit, imprese, start-up, enti pubblici; nella seconda, invece, sono stati rilevati i bandi per assegni di ricerca, erogati dal MIUR e dal sistema universitario in generale, riguardanti la tematica dell'innovazione sociale.

Poiché lo studio è di natura "esplorativa", esso non può garantire l'analisi complessiva delle fonti di finanziamento stanziato nel territorio italiano nel 2017 a favore dei progetti di innovazione sociale, pertanto, è possibile che l'entità del fenomeno risulti sottostimata. Infatti, la ricerca è stata condotta considerando unicamente informazioni e documenti pubblici mentre alcune forme di finanziamento dell'innovazione sociale potrebbero essere di tipo privato. Tuttavia, occorre evidenziare che, trattandosi del terzo anno di monitoraggio del fenomeno dei finanziamenti italiani all'innovazione sociale, i dati rilevati, seppur parziali, forniscono un'analisi significativa del fenomeno oggetto di osservazione.

## 2. Metodologia

Nell'ottica di mantenere l'omogeneità e la confrontabilità dei dati rilevati nel corso del tempo, la metodologia impiegata nella costruzione del campione relativo ai finanziamenti per l'innovazione sociale in Italia è la medesima dei precedenti rapporti del CeRIIS.

Il metodo si fonda sull'utilizzo di un approccio etnografico (Kozinets, 2012), il quale è comparativo rispetto ai risultati degli anni precedenti, campione 2016, ed esplorativo nei confronti di nuovi dati acquisiti nel 2017.

La raccolta dati è stata effettuata mediante la ricerca sul web di bandi aventi ad oggetto finanziamenti, a fondo perduto e/o a titolo di prestito, di iniziative di innovazione sociale intraprese da attori di vario genere: enti no-profit, imprese, start-up, enti pubblici. La ricerca si è basata sull'impostazione di alcune parole chiave (le stesse utilizzate l'anno precedente): le parole "innovazione sociale" e "*social innovation*" sono state affiancate alle parole "finanziamento" "bando" "concorso". L'incrocio dei risultati ricevuti da due diversi motori di ricerca (in particolare Google e Bing) ha permesso di omogeneizzare i dati ed ottenere un database unico. In particolare, sono stati monitorati i siti istituzionali delle regioni italiane e dei Ministeri.

I dati rappresentativi del campione sono aggiornati al 31 dicembre 2017, data a seguito della quale è stato scritto questo capitolo.

Per quanto concerne l'identificazione e la quantificazione dei finanziamenti alla ricerca svolta nell'ambito dell'innovazione sociale è stato utilizzato il portale del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, nella sua specifica sezione di bandi per assegni di ricerca <http://bandi.miur.it>.

Tuttavia, la metodologia utilizzata presenta alcune limitazioni: in primis, occorre considerare che la ricerca di bandi specifici per l'innovazione sociale non esclude che le organizzazioni che si occupano di innovazione sociale possano aver recepito finanziamenti da fonti che non prevedono specifici riferimenti al fenomeno oggetto di osservazione. Inoltre, risultano esclusi da tale analisi, per mancanza di dati disponibili, tutti coloro che ricevono finanziamenti in modo diretto, ovvero senza una call.

La scelta di circoscrivere il campione ai bandi che fanno esplicito riferimento al tema dell'innovazione sociale dipende dal fatto che, in questo modo, si può monitorare l'effettiva percezione del fenomeno e la consapevolezza di esso da parte degli enti erogatori. Sono stati esclusi dal campione di analisi fonti di finanziamento private facenti capo a soggetti tipicamente commerciali quali banche o altri intermediari finanziari, il cui supporto si sostanzia esclusivamente nell'erogazione di capitale a titolo di prodotto o servizio erogato dall'istituzione.

### 3. La dimensione del fenomeno dei finanziamenti

Nel corso del 2017 in Italia sono stati stanziati fondi pari ad € **391.722.000**, per un totale di **33 bandi**, a favore di progetti di innovazione sociale. Le differenze con i precedenti periodi risultano esplicative di un trend che caratterizza in modo differente i bandi emessi e le risorse stanziare. I dati, infatti, mostrano come, mentre il numero dei bandi rimane costante, 34 nel 2016 a fronte dei 33 del 2017, la quantità delle risorse destinate all'innovazione sociale è, nel tempo, via via maggiore: questa, nel 2017, subisce una variazione del 301% rispetto al 2016 anno in cui i finanziamenti erogati ammontavano ad € 97.800.000 (Tab. 1).

Tab. 1 – Totale finanziamenti

	2014	2015	2016	2017	Variazione 16/17
N Bandi	11	22	34	33	-3%
Tot Finanziamenti (Migliaia di Euro)	18.595	20.250	97.800	391.726	301%

La tabella 2 evidenzia la distribuzione delle risorse e del numero di bandi tra diverse fasce di importi. Al forte incremento di risorse stanziare rispetto agli anni precedenti, corrisponde anche un aumento dei bandi aventi ad oggetto più elevati finanziamenti: il 30% di essi implica lo stanziamento di fondi a partire da € 500.000 fino ad € 1.000.000 (Tab 2). Occorre considerare che nel 2016, periodo analizzato dal precedente rapporto (CeRIIS, 2016), la maggior parte dei bandi implicava lo stanziamento di risorse inferiori ad € 500.000.

Ne segue che il trend incrementale riguarda non solo il totale dei finanziamenti, in costante crescita rispetto al primo anno di analisi (2014), ma anche le risorse oggetto dei bandi stessi.

A tal proposito, occorre sottolineare come gran parte delle risorse stanziare (€ 223 milioni) provenga dal Fondo Rotativo del MISE che, anche nel 2017, ha rinnovato il proprio impegno a favore della diffusione e dello sviluppo dell'economia sociale. Tuttavia, a conferma del generale andamento delle risorse erogate a sostegno dell'innovazione sociale, il finanziamento del MISE<sup>1</sup> alle imprese sociali passa dai 50 milioni del 2016 ai 223 milioni previsti nel 2017.

<sup>1</sup> La misura Imprese dell'economia sociale è l'agevolazione messa a disposizione dal Ministero dello sviluppo economico per promuovere la diffusione e il rafforzamento dell'economia sociale, sostenendo la nascita e la crescita delle imprese che operano, in tutto il territorio nazionale, per il perseguimento di meritevoli interessi generali e finalità di utilità sociale.

Tab. 2 – Totale importi stanziati

<b>Importi stanziati (in migliaia di euro)</b>	<b>N Bandi</b>	<b>%</b>
Fino a 20	4	12%
fino a 50	4	12%
Fino a 100	4	12%
Fino a 200	2	6%
Fino a 500	5	15%
Fino a 1000	5	15%
Fino a 2000	3	9%
Fino a 5000	1	3%
Fino a 10000	1	3%
Fino a 50000	2	6%
Oltre	2	6%
<b>Totale</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Relativamente alla tipologia di finanziatori, coerentemente con il precedente rapporto, sono stati identificate tre categorie di soggetti: finanziatori pubblici (ministeri, comuni, province e regioni), finanziatori privati (aziende ed associazioni) e fondazioni (fondazioni operative e fondazioni di erogazione). In termini di numerosità di bandi, le fondazioni rappresentano i principali attori finanziatori dell'innovazione sociale (45%); seguono i soggetti pubblici (40%) e quelli privati (15%) (Tab. 3). Per quanto concerne le risorse stanziare, invece, il 95% delle somme provengono da attori pubblici, il 4% dalle fondazioni e solo l'1% da soggetti privati (Tab. 3).

I soggetti maggiormente impegnati nell'innovazione sociale sono certamente gli attori pubblici e le fondazioni. Le fondazioni, per natura, rappresentano realtà particolarmente vicine alle tematiche sociali, mentre gli attori pubblici, poiché dispongono del maggior quantitativo di risorse finanziarie, manifestano il loro primato in termini di fondi stanziati.

Il ruolo delle diverse tipologie di finanziatori dell'innovazione sociale viene confermato dal trend del 2016, il quale, seppur con delle differenze, conferma l'andamento fisiologico dei fenomeni descritti. Infatti, le fondazioni permangono i soggetti erogatori del maggior numero di bandi, mentre gli attori pubblici i finanziatori dei maggiori importi; i soggetti privati mantengono quasi la medesima posizione sia in termini di bandi emessi che di risorse erogate (Tab. 3).

Dato significativo è quello relativo alle risorse erogate da parte degli enti pubblici che nel 2017 consistono in circa 300 milioni in più rispetto al 2016 (Tab. 3). A tale situazione, oltre al citato finanziamento del MISE, che passa da 50 a 223 milioni, contribuiscono anche il consistente aumento del bando Invitalia (nuove imprese a tasso zero), dai 50 milioni del 2016 ai 100 milioni del 2017, ed i bandi del Ministero dell’Ambiente con un totale di 35 milioni.

Tab. 3 – Tipologie di Finanziatore

<b>Tipologia di finanziatore</b>	<b>N. bandi 2017</b>	<b>N. bandi 2016</b>	<b>Totale fondi stanziati 2017 (migliaia di euro)</b>	<b>Totale fondi stanziati 2016 (migliaia di euro)</b>
Finanziatore Privato	15%	21%	543 (1%)	800 (1%)
Finanziatore Pubblico	40%	24%	375.970 (95%)	75.400 (77%)
Fondazione	45%	56%	15.212 (4%)	21.400 (22%)
Tot	100%	100%	391.725	97.800

Gli attori pubblici confermano il proprio primato anche in termini di quantitativi stanziati. I maggiori importi, da 1 milione in poi, vengono infatti erogati da questi soggetti; le fondazioni e gli attori privati, invece, stanziavano per lo più fondi inferiori ad € 500.000,00 (Tab. 4). Nel caso dei privati il 100% dei bandi è inferiore alla soglia di € 500.000,00 mentre, riguardo alle fondazioni, il 67% è al di sotto di tale importo (Tab. 4).

Tab. 4 – Importo stanziato, bandi e tipologia di attore

<b>Importo stanziato (migliaia di euro)</b>	<b>Attore privato</b>	<b>Attore pubblico</b>	<b>Fondazione</b>
Fino a 20	40%	-	13%
fino a 50	20%	15%	7%
Fino a 100	20%	8%	13%
Fino a 200	-	8%	7%
Fino a 500	20%	-	27%
Fino a 1000	-	23%	13%
Fino a 2000	-	15%	7%
Fino a 5000	-	-	7%

<b>Importo stanziato (migliaia di euro)</b>	<b>Attore privato</b>	<b>Attore pubblico</b>	<b>Fondazione</b>
Fino a 10000	-	-	7%
Fino a 50000	-	15%	-
Oltre	-	15%	-
Totale	100%	100%	100%

Relativamente al ciclo di vita dei soggetti finanziati, il 55% dei bandi erogati si rivolge a progetti di innovazione sociale in fase di startup (Tab. 5). Si noti come, quasi a parità di bandi, nel 2017, si registra un incremento di iniziative a favore di progetti in crescita: il 45% dei bandi rispetto al 26% del 2016 (Tab. 5). Tale evidenza è particolarmente rappresentativa del tipo di fenomeno oggetto di studio. Negli anni precedenti, l'innovazione sociale ha registrato un trend in ascesa focalizzato per lo più sulla nascita di nuovi modelli e sull'affermarsi di realtà innovative. L'incremento di bandi rivolti a progetti in fase di crescita, denota una maggiore attenzione al consolidamento del fenomeno che rende l'innovazione sociale una tematica nella quale continuare ad investire e sulla cui evoluzione riporre costante interesse.

*Tab. 5 – Numero di bandi in funzione del ciclo di vita delle organizzazioni finanziate*

	<b>N. bandi 2017</b>	<b>%</b>	<b>N. bandi 2016</b>	<b>%</b>
Startup	18	55%	25	74%
Crescita	15	45%	9	26%
Tot	33	100%	34	100%

Per quanto concerne il numero di nuovi bandi erogati nel 2017, si registrano 19 iniziative aggiuntive (Tab. 6). La maggior parte dei bandi di nuova generazione proviene da attori pubblici, 10 in più rispetto ai 3 già presenti nel 2016 (Tab. 6). Seguono le fondazioni con 6 nuovi bandi e gli attori privati con 3 iniziative aggiuntive. Tale evidenza conferma le tesi secondo cui l'innovazione sociale stia divenendo un fenomeno sempre più diffuso e consolidato nella realtà italiana. Il successo delle iniziative finanziate negli anni precedenti trova conferma nel fatto che circa la metà dei bandi erogati in innovazione sociale nel 2017 rappresenta il rifinanziamento di bandi già esistenti nel 2016. A sostegno della crescita dell'innovazione sociale vi è anche l'impegno dell'attore pubblico il quale, mediante l'erogazione del maggior numero di nuovi bandi (10 su 19), mostra una spiccata fiducia nella valenza e nell'esito delle iniziative sociali (Tab. 6).

Tab. 6 – Bandi erogati e bandi nuovi

	<b>Erogati anche nel 2016</b>	<b>Nuovi nel 2017</b>
Fondazione	9	6
Attore Pubblico	3	10
Attore Privato	2	3
Tot	14	19

Infine, i bandi aventi ad oggetto il finanziamento dell’innovazione sociale sono stati suddivisi in funzione dei vari ambiti sociali di interesse. La maggior parte del sostegno riguarda iniziative di assistenza sociale, di miglioramento della qualità di vita delle persone e di welfare in generale (30%) (Tab. 7). Rispetto al 2016, tale ambito ha subito un incremento, registrando un maggiore interessamento da parte dei finanziatori nei confronti di temi inerenti il benessere sociale collettivo (Tab. 7).

Tab. 7 – Ambiti di finanziamento (confronto 2016 e 2017)

<b>Ambito</b>	<b>Bandi (2016)</b>	<b>Bandi (2017)</b>
Assistenza sociale/sostegno alla persona e welfare	21%	30%
Miglioramento ambiente naturale	16%	6%
Cultura, turismo e formazione	10%	3%
Startup innovative	10%	12%
Mobilità sostenibile e smart city	8%	3%
Assistenza sanitaria	6%	-
Coworking/smart working	3%	-
Integrazione Sociale	2%	6%
Riqualificazione urbana e rivitalizzazione comunità periferiche	2%	6%
Sharing economy	2%	9%
Altro	22%	24%

Ulteriore area di interesse è rappresentata dalle start up innovative per quali è stato erogato il 12% dei bandi (Tab. 7). Un interessante dato è costituito dall’ambito “Altro” per cui viene stanziato il 24% dei bandi: in tale tematica, nel 2017, è compresi un numero significativo di bandi riguardanti

la *circular economy*. Infatti, coerentemente con quanto detto in merito al ciclo di vita dell'innovazione sociale, il consolidamento del fenomeno, rispetto ai periodi precedenti, determina un incremento via via più significativo di interesse verso forme più evolute di bisogni sociali.

#### 4. Assegni di ricerca sull'innovazione sociale

Relativamente alla ricerca svolta sull'innovazione sociale in Italia, si è effettuata un'analisi basata sul quantitativo di assegni di ricerca dedicati a tali tematiche. Nel complesso, nel 2017, sono stati erogati 98 assegni (Tab. 8), il 40% in più rispetto all'anno 2016<sup>2</sup>. Sulla base dei dati estrapolati dal sito del MIUR, gli assegni sono stati suddivisi in funzione dei vari raggruppamenti disciplinari, delle tematiche di ricerca e delle aree geografiche.

La maggior parte della ricerca inerente l'innovazione sociale viene svolta, nel 2017, nella disciplina dell'Ingegneria industriale e dell'informazione: il 47% degli assegni erogati nel corso dell'anno sono stati infatti destinati a tale raggruppamento (Tab. 8). A conferma di quanto esposto nello studio del 2016, l'attenzione della ricerca volge verso discipline finalizzate a favorire lo studio dell'innovazione sociale sotto il profilo della tecnologia. In questo senso, l'innovazione tecnologica viene considerata una leva fondamentale per lo sviluppo di nuovi modelli e soluzioni atte a soddisfare bisogni sociali.

Tab. 8 – Raggruppamenti disciplinari

<b>Raggruppamenti disciplinari</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
Ingegneria industriale e dell'informazione	46	47%
Ingegneria civile ed architettura	25	26%
Scienze economiche e statistiche	19	19%
Scienze politiche e sociali	8	8%
totale	98	100%

<sup>2</sup> Si veda il precedente rapporto del CeRIIS (2016), "L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale: Terzo Rapporto Sull'Innovazione Sociale" nel quale vengono riportati i dati relativi al numero di assegni di ricerca erogati nel 2016 nelle discipline inerenti l'innovazione sociale.

Per quanto concerne le tematiche di ricerca, è possibile individuare tre macro categorie: la prima riguarda lo studio degli effetti dell'innovazione sociale sulle politiche pubbliche e private (analisi di impatto, modelli di decisioni pubbliche, studi per settori come turismo, ambiente, *welfare* etc), la seconda, la modellizzazione di tali iniziative (studio di modelli di business, modelli di mobilità, efficientamento) ed infine, la terza, racchiude lo studio tecnico di possibili soluzioni (quali *device* elettronici, *smart manufacturing*, *Internet Of Things*). Il maggior numero di assegni coinvolge i temi delle città e dell'ambiente (*smart city* e sostenibilità); entrambi rappresentano circa il 20% del totale (Tab. 8). Evidentemente, l'interesse della ricerca verte sullo studio di nuovi modelli di sostenibilità ambientale e di sviluppo di città intelligenti che possano migliorare la qualità di vita delle persone negli ambienti urbani: ne sono esempi l'efficientamento dei consumi e della distribuzione energetica, l'industria sostenibile o le applicazioni della *sharing economy* ai contesti cittadini.

Tab. 9 – Tematiche di ricerca

Tematiche di ricerca	N.	%
Smart city	10	10%
Sostenibilità ambientale	10	10%
Mobility	8	8%
Cultura/turismo/riqualificazione territoriale	8	8%
Strategie urbane	8	8%
Internet of things	7	7%
Altro	7	7%
Efficienza edifici	6	6%
Misurazione impatto	6	6%
Smart manufacturing	6	6%
Risorse sostenibili/riqualificazione ambientale	5	5%
Analisi e sviluppo politiche pubbliche	4	4%
Open innovation	4	4%
Big data	3	3%
Stakeholder engagement	3	3%
Welfare	2	2%
FabLab	1	1%
Totale	98	100%

Riguardo le aree geografiche, il maggior numero di assegni in tematiche afferenti l'innovazione sociale (61%) viene erogato nelle università del nord, principalmente in Lombardia (Tab. 10); seguono gli atenei del centro (24%) ed infine quelli del sud (13%) (Tab. 10).

Tab. 10 – Aree geografiche di ricerca

Aree geografiche di ricerca	N	%
<b>NORD</b>	<b>61</b>	61%
Lombardia	33	
Piemonte	16	
Veneto	8	
Friuli Venezia Giulia	2	
Liguria	1	
Trentino Alto Adige	1	
<b>CENTRO</b>	<b>24</b>	24%
Emilia Romagna	8	
Marche	6	
Lazio	4	
Toscana	4	
Umbria	1	
Sardegna	1	
<b>SUD</b>	<b>13</b>	13%
Campania	5	
Calabria	4	
Puglia	3	
Sardegna	1	
Totale	98	100%

## 5. Conclusioni

L'analisi effettuata nel presente capitolo evidenzia il trend delle risorse stanziato a favore dell'innovazione sociale in Italia sia in termini di finanziamenti pubblici e privati, che in termini di ricerca scientifica.

Entrambe le indagini presentano delle caratteristiche ben precise. Nel caso dei finanziamenti all'innovazione sociale si riscontra che, mentre il quantitativo di bandi rimane pressoché costante rispetto all'anno precedente (34 nel 2016 e 33 nel 2017), l'ammontare delle risorse stanziato risulta nel

tempo via via maggiore mostrando, nel 2017, una variazione del 301% rispetto al 2016. L'aumento delle risorse erogate a favore dell'innovazione sociale indica un crescente interesse verso i bisogni sociali e le modalità di soddisfacimento degli stessi.

Relativamente alla tipologia di finanziatori, si rileva, nel tempo, il ruolo costante dei soggetti pubblici quali principali sostenitori delle iniziative di innovazione sociale, almeno in termini di quantitativi di risorse stanziati. Infatti, sono le fondazioni ad erogare il maggior numero di bandi anche se per importi inferiori rispetto alla pubblica amministrazione. Tale differenza è senz'altro frutto della natura dei soggetti finanziatori i quali rappresentano le figure di riferimento per il soddisfacimento dei bisogni sociali collettivi.

Proprio in relazione al tipo di esigenza sociale, la maggior parte del sostegno finanziario riguarda iniziative di assistenza sociale e di miglioramento della qualità di vita delle persone. L'interesse verso forme più evolute di bisogni sociali, quali il benessere collettivo ed il welfare in generale, indica il consolidamento del fenomeno "innovazione sociale" rispetto ai periodi precedenti. Questa evidenza viene confermata dal maggiore interesse verso progetti di innovazione sociale in fase di crescita piuttosto che di start-up.

Per quanto concerne la ricerca svolta sull'innovazione sociale in Italia, il maggior numero di bandi viene erogato a favore di temi di Ingegneria industriale e dell'informazione, segno evidente che il profilo della tecnologia risulta il favorito quale fonte di sviluppo di nuovi modelli e soluzioni atte a soddisfare bisogni sociali. Città intelligenti e sostenibilità ambientale sono invece i temi di maggiore interesse dei finanziamenti alla ricerca i quali, coerentemente con quanto esposto in precedenza, risultano diretti per lo più verso iniziative che possano migliorare la qualità di vita delle persone.

## **Bibliografia**

- Caroli, M. G. (2015). Modelli ed Esperienze di Innovazione Sociale in Italia: Secondo Rapporto Sull'Innovazione Sociale. International Center for Research on Social Innovation (CeRIIS), Roma, Italia.
- Caroli, M. G. (2016) L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale: Terzo Rapporto Sull'Innovazione Sociale. International Center for Research on Social Innovation (CeRIIS), Roma, Italia
- Kozinets, R.V. (2012), Marketing netnography: promoting a new research method. *Methodological Innovations Online*, Vol 7, 37-45.
- Hornstein, A., Krusell, P., & Violante, G. L. (2005). The effects of technical change on labor market inequalities. *Handbook of economic growth*, Vol 1, 1275-1370.

## 5. *Il ruolo della cultura come motore di coesione sociale e rigenerazione urbana*

di *Giulia Cancellieri*

### 1. **Cultura, coesione sociale e rigenerazione urbana**

Migliorare il benessere delle comunità e la coesione sociale attraverso iniziative di rigenerazione urbana finalizzate all'integrazione di gruppi emarginati e all'incremento del capitale sociale in aree svantaggiate è diventata una preoccupazione fondamentale in molte città europee. In questa prospettiva, i governi locali e nazionali hanno sviluppato una serie di politiche volte a migliorare le condizioni sociali ed economiche di tali aree, affrontando il problema dell'esclusione sociale e della partecipazione di persone emarginate alla vita economica e sociale delle comunità (Amin, 2006; Lejano e Wessells, 2006). Tuttavia tali interventi mirati a creare cambiamenti duraturi nelle condizioni socio-economiche di aree urbane svantaggiate sono spesso falliti. Alcuni studi hanno messo in evidenza che organizzazioni private più vicine alle comunità che risiedono in tali contesti sono in grado di rispondere in maniera più efficace alla sfida della coesione sociale perché più consapevoli delle peculiarità e dei bisogni delle comunità di riferimento (Clarke, 2004; Jan-Khan, 2003). A tale riguardo, i governi stanno assumendo sempre di più il ruolo di facilitatori di iniziative *bottom-up*, offrendo spazi ad organizzazioni private vicine alle comunità per portare avanti progetti che hanno come obiettivo principale quello di favorire la coesione sociale in aree urbane che necessitano di interventi di riqualificazione (Wagenaar e Van Der Heijden, 2015). Ciò è in linea con una prospettiva di "Terza Via" di modernizzazione dei servizi pubblici che evidenzia uno spostamento del centro di attenzione da un modello "incentrato sul mercato" ad uno più "incentrato sulla comunità" (Lowndes, 1997) e un contesto che favorisce l'emergere dell'innovazione sociale. In questo scenario, organizzazioni *community-based* con forte vocazione sociale hanno iniziato a svolgere un ruolo attivo nel trovare soluzioni innovative per sostenere la coesione sociale, definita come un processo continuo di

sviluppo di una comunità fondata su valori condivisi e pari opportunità (Jeannotte, 2000).

Per colmare le mancanze del settore pubblico nell'affrontare il problema della coesione sociale in contesti di degrado urbano, numerose organizzazioni private attive nel campo delle arti e della cultura con finalità artistiche e sociali hanno iniziato a sviluppare iniziative artistiche volte a promuovere la coesione in aree svantaggiate. Queste iniziative hanno di fatto trasformato la relazione tradizionale tra la cultura e la rigenerazione urbana enfatizzando il ruolo della cultura non solo come motore di sviluppo economico ma anche di coesione sociale. Quanto detto sposta l'attenzione dall'impatto economico e reputazionale all'impatto sociale che le iniziative culturali e artistiche possono avere in contesti urbani sottosviluppati, sottolineando come la rigenerazione guidata dalla cultura possa essere compresa non solo in termini di miglioramento fisico ed economico di aree urbane in difficoltà (Harding et al., 1994; Bailey, Miles e Stark, 2004) ma anche come mezzo per assicurare la coesione sociale e migliorare la qualità della vita dei residenti.

Malgrado l'importante ruolo della cultura come driver di coesione sociale, poca attenzione è stata rivolta alla comprensione di tale fenomeno. Pertanto lo scopo di questo articolo è di delineare diversi modelli di coesione sociale guidata dalla cultura in aree urbane degradate, gettando luce su come la coesione sociale può essere perseguita da organizzazioni culturali private di natura diversa ma accomunate dall'ambizione di contribuire alla crescita sociale delle comunità nelle quali sono inserite.

## **2. Metodologia**

Abbiamo identificato tre organizzazioni attive nel campo delle arti e della cultura che realizzano progetti culturali volti a promuovere la coesione sociale in diversi scenari urbani della città metropolitana di Milano. La scelta di Milano è stata guidata dalla crescente attenzione che negli ultimi anni il Comune ha rivolto al tema della coesione sociale e della rigenerazione urbana. A partire dal 2011, il Comune di Milano ha rafforzato il suo ruolo di catalizzatore per lo sviluppo di nuovi progetti portati avanti da diverse tipologie di organizzazioni con una forte vocazione sociale per rigenerare migliaia di metri quadrati di aree urbane dismesse, siti abbandonati e per l'implementazione di attività di promozione sociale nelle comunità locali in difficoltà.

Il riutilizzo temporaneo gratuito degli spazi assegnati dal Comune a gruppi formali e informali di cittadini ha aperto la possibilità a start-up creative o a gruppi informali di cittadini che non hanno ancora avviato un proprio

business o una propria attività imprenditoriale di ricevere uno spazio dopo aver presentato un progetto ad alto potenziale sociale.

Le tre organizzazioni oggetto di studio sono state identificate a partire da una lista di progetti di riqualificazione urbana sviluppati nella città di Milano e presenti nel database sull'innovazione sociale del CeRIIS. Le tre organizzazioni selezionate sono eterogenee dal punto di vista degli obiettivi di coesione sociale perseguiti (per es. partecipazione culturale, inclusione sociale e *community building*, tutela e valorizzazione delle diversità etniche e culturali, ricostruzione di un sistema di interscambio tra centro e periferia ecc.), delle aree urbane in cui sviluppano i loro progetti e delle caratteristiche dei loro fondatori.

Il primo caso studio selezionato si riferisce alle attività di Santeria Social Club, una start-up fondata nel 2015 da un gruppo di sedici professionisti con background diversi (specialisti nell'ambito della comunicazione, imprenditori, consulenti aziendali, direttori artistici ..), mossi dall'intento di trasformare un ex concessionaria automobilistica abbandonata in un laboratorio creativo e sociale, uno spazio per la musica e l'intrattenimento volto ad offrire spettacoli di alta qualità a prezzi accettabili ad un vasto pubblico, creando, al contempo, opportunità di apprendimento, socializzazione e partecipazione culturale per tutti i cittadini.

Il secondo caso è rappresentato da Mare Culturale Urbano, una start up innovativa con una vocazione sociale fondata da un artista (attore e ballerino) e un manager di progetti culturali che opera nell'ambito delle arti dello spettacolo. Si tratta di un progetto pionieristico finalizzato alla riqualificazione di una ex-cascina (Cascina Torrette) e al raggiungimento di un impatto positivo in termini di coesione sociale nell'area in cui si trova. La suddetta area (Zona 7) di Milano è un quartiere costituito da numerose comunità eterogenee tra di loro e caratterizzate dalla presenza di residenti a basso reddito, immigrati e altri gruppi economicamente e socialmente fragili.

Mare aspira a diventare un nuovo modello di sviluppo territoriale per la periferia. I suoi progetti culturali sono essenzialmente dal basso verso l'alto e ideati per rispondere alle esigenze di socializzazione, integrazione e inclusione di diversi target (giovani disoccupati, immigrati, residenti a basso reddito) delle comunità locali in cui opera l'organizzazione.

Il terzo caso è incentrato sulle attività dell'associazione Dynamoscopio, un'agenzia di ricerca indipendente fondata da un gruppo di ricercatori nel campo degli studi urbani, dell'antropologia culturale e dell'innovazione sociale, situato in un quartiere degradato della città di Milano (zona Giambellino-Lorenteggio), percepito come distaccato dal resto della città e caratterizzato dalla presenza di un'alta percentuale di immigrati. Uno dei progetti

Tab. 1 – Casi studio selezionati

	<i>Contesto urbano</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Fondatori</i>
<i>Santeria Social Club</i>	Un edificio abbandonato e in stato di degrado (ex concessionaria)	Riaprire uno spazio abbandonato e restituirlo alla città trasformandolo in una fabbrica di cultura: uno spazio di socializzazione e partecipazione culturale	Un gruppo di giovani con background differenti (specialisti nell'ambito della comunicazione, imprenditori, consulenti aziendali, direttori artistici ecc.)
<i>Mare Culturale Urbano</i>	Un'area della città caratterizzata dalla presenza di numerose comunità locali eterogenee ma vicine e da gruppi di residenti socialmente fragili	Proporre e applicare un nuovo modello di sviluppo territoriale. Incentivare l'inclusione sociale e il community building sostenendo il senso di appartenenza dei residenti.	Un artista (attore e ballerino) e un manager di progetti culturali nel campo delle performing arts
<i>Dynamoscopia</i>	Un mercato lasciato in condizioni architettoniche ed economiche precarie. Localizzato in un'area caratterizzata da avanzato stato di deterioramento (Lorenteggio, Giambellino), da conflitti etnici e percepita come distante dal resto della città.	Ricostruire un sistema di inter-scambio tra il quartiere e le aree centrali della città facendo leva sul mercato come piazza di incontro per residenti e non residenti. Il mercato diventa centro della vita e dell'immagine di un quartiere multiculturale.	Un gruppo di giovani ricercatori nei campi della pianificazione urbana, antropologia culturale e innovazione sociale.

più recenti e più importanti dell'associazione è la ristrutturazione e la riqualificazione del Mercato Lorenteggio, che rischia di essere dismesso perché lasciato in condizioni economiche e architettoniche sfavorevoli, una piazza abbandonata in un quartiere privo di politiche di welfare.

Dynamoscopio mira a fare in modo che il mercato acquisisca un ruolo sociale e simbolico come una piazza in cui la diversità culturale viene valorizzata e l'integrazione di persone che appartengono a diverse etnie e classi sociali avviene non solo attraverso iniziative commerciali ma anche culturali e creative. Un luogo per residenti e non residenti che aspirano anche a ricostruire un sistema di interscambio tra il centro e questa zona periferica della città.

Abbiamo analizzato le organizzazioni e i progetti sotto diversi punti di vista (ad esempio il settore di affiliazione, il grado di orientamento del mercato, l'offerta culturale, le partnership e le strategie di creazione di reti, le fonti di ricavi), effettuando un'analisi di archivio condotta su un numero selezionato di documenti chiave, compresi bandi di gare con procedura aperta a tutti, documenti istituzionali, siti web e articoli di giornale ecc. I tre casi selezionati sono riepilogati nella tabella precedente (Tab. 1).

### **3. I risultati**

#### *3.1. Caso di studio 1: Santeria Social Club*

Santeria Social Club è un'organizzazione privata a scopo di lucro che ha trasformato un ex concessionaria di automobili in una fabbrica culturale dove una varietà di spettacoli, workshop, iniziative educative e altre iniziative artistiche sono offerte ad un pubblico molto vasto con età compresa tra i 25 ai 55 anni, provenienti da tutte le aree della città di Milano. Il Comune di Milano è il proprietario dell'edificio che ha assegnato a Santeria gratuitamente per 10 anni. Santeria può contare sul sostegno dei suoi fondatori – operatori culturali, imprenditori, commercialisti, liberi professionisti – che hanno creduto nel progetto sin dall'inizio e hanno investito molte risorse (umane e finanziarie) nelle iniziative.

Santeria vuole essere riconosciuta come un incubatore artistico e sociale, un luogo in cui le persone possono sentirsi a casa, un luogo di socializzazione, intrattenimento, innovazione e partecipazione culturale. L'uso dello spazio è pensato per suscitare attenzione e curiosità esterna e, al contempo, per permettere alle persone di socializzare e partecipare a esperienze culturali in un ambiente multifunzionale che è di natura aggregativa grazie alla sua particolare struttura e disposizione interna. Le attività di ristrutturazione sono

state infatti guidate dalla necessità di creare uno spazio in cui le persone possano facilmente interagire, socializzare e godere di una varietà di attività ed eventi culturali quotidiani e notturni.

L'offerta culturale di Santeria ruota principalmente attorno alla produzione e alla diffusione di eventi innovativi e di alta qualità, spesso incentrati su un tema specifico (ad esempio, la storia della musica elettronica e dance, un festival per gli amanti delle biciclette ecc.) e diversificati in termini di contenuti. Questa strategia orientata all'innovazione si è tradotta anche nella proposta di iniziative di presentazione di nuovi libri e nella fondazione di un club di stampa sperimentale e di un laboratorio che fornisce a designers, disegnatori, studenti e appassionati l'opportunità di completare nuovi progetti grafici autonomamente o supportati dai tecnici.

Inoltre, Santeria ha sviluppato alcune attività commerciali (ad esempio, bar ristorante e merchandising) che completano la sua offerta sociale e artistica e, allo stesso tempo, ha stabilito una serie di partnership commerciali con aziende dell'industria musicale e del beverage tra cui Heineken, Redbull, Pastucci, Matusalem, Yamaha che garantiscono ulteriori flussi di ricavi (attraverso contratti di sponsorizzazione) e assistenza tecnica.

Le fonti di finanziamento di Santeria si basano prevalentemente su ricavi propri (per es., vendite di biglietti, proventi commerciali) che rappresentano il 70% dei ricavi totali dell'organizzazione. Il restante 30% dei ricavi proviene da sponsor. Questa composizione delle entrate fornisce all'organizzazione stabilità economica e la rende indipendente dalle sovvenzioni pubbliche.

Per sviluppare e diffondere le sue iniziative culturali e artistiche, Santeria ha stabilito partnership con una rete eterogenea di operatori culturali con i quali sviluppa attività di scambio e di diffusione di conoscenze. Nel complesso, le relazioni tra Santeria e i suoi partner culturali sono caratterizzate da un alto livello di fiducia reciproca, obiettivi a lungo termine e buone relazioni interpersonali e inter-organizzative.

Tra i partner più importanti di Santeria vi sono le agenzie musicali e gli altri operatori culturali attivi nella città di Milano con cui la stessa coopera producendo una serie di spettacoli e offrendo visibilità a progetti culturali particolarmente all'avanguardia. Ad esempio, Santeria ospita una serie di eventi che fanno parte del programma Piano City 2016, un'iniziativa il cui scopo è portare la musica ovunque trasformando Milano in una grande sala da concerto. Piano City offre concerti nei luoghi più inaspettati come tram, barche e biciclette e ha trasformato Milano in un grande palcoscenico.

Altri esempi di queste collaborazioni sono le co-produzioni tra Santeria e Le Cannibale, una organizzazione milanese di arti dello spettacolo specializzata nella danza e nella musica elettronica e il festival chiamato Movimenti

Centrali in collaborazione con Fixedforum.it, una comunità di persone appassionate di biciclette a scatto fisso.

L'organizzazione è aperta a co-creare i suoi eventi con un numero di professionisti provenienti da diversi campi e discipline. In questa prospettiva ha creato il Better Days Festival: un evento volto a fornire spazio alla creatività, alla cultura digitale nazionale e internazionale. Il programma include trenta incontri e dibattiti gratuiti con designer, start-upper, musicisti, you-tuber, scienziati e persone dello spettacolo. Tali strategie di collaborazione evidenziano la volontà di Santeria di condividere conoscenze e risorse con altri operatori culturali locali con l'intento di creare dei punti territoriali di eccellenza per incoraggiare la coesione sociale attraverso la partecipazione culturale e diffondendo pratiche culturali che possano favorire la socializzazione e l'aggregazione di target diversi, raggiungendo così un numero sempre più consistente di cittadini.

### 3.2. Caso di studio 2: Mare Culturale Urbano

Mare srl è un'impresa sociale, riconosciuta dal governo italiano come una start up innovativa con una vocazione sociale. Essa opera nei settori dell'innovazione sociale, della rigenerazione urbana e della coesione sociale. Combina le caratteristiche delle organizzazioni con e senza scopo di lucro. In effetti, può intraprendere attività commerciali e persino generare utili, ma essi devono essere reinvestiti nelle attività dell'organizzazione stessa per favorirne l'espansione. Inoltre, le attività commerciali non dovrebbero essere prevalenti nel suo portafoglio di iniziative.

Mare opera in un quartiere che comprende numerose comunità locali eterogenee ma vicine: San Siro, Quarto Cagnino, Cenni di Cambiamento (un'iniziativa di co-housing). Queste comunità sono caratterizzate dalla presenza di residenti che hanno un basso reddito, immigranti (in particolare dai paesi arabi) e altri target economicamente e socialmente fragili. Mare sta tentando di abbattere le barriere tra i diversi target e di promuovere processi di *community building* attraverso iniziative culturali volte a migliorare il senso di appartenenza dei residenti alle loro comunità. Tali iniziative comprendono eventi teatrali, coreutici, concerti, proiezioni di film, workshop dibattiti ed eventi ibridi (derivanti dalla commistione tra diversi generi) che spesso implicano il coinvolgimento attivo e la partecipazione delle comunità locali (cittadini, gruppi di associazioni) e una riflessione comune sull'identità delle comunità locali e dei loro spazi. Questi eventi sono prodotti attraverso modelli unici che consentono a diversi gruppi che normalmente non hanno l'occasione di interagire, di stare insieme, di socializzare e di riflettere insieme sul futuro della propria comunità.

In particolare, Mare offre una serie progetti chiamati “attivazioni urbane” costruite attorno alla partecipazione e alla collaborazione della comunità locale a cui tali progetti sono stati indirizzati. Tra le attivazioni urbane di maggiore successo si ricordano:

- “R for Republic”, una serie di dibattiti, assemblee e azioni pubbliche volte a stabilire una rete di relazioni e ad avviare una discussione attorno al presente e al futuro di Zona 7;
- “F \*\*\* ling Good Talent”, un talent show incentrato sull’idea di creare una migliore percezione del futuro attraverso la stimolazione della capacità delle persone di cooperare;
- “The Future was Now”, un laboratorio creativo guidato da artisti ed educatori, i bambini di questa scuola multietnica sono diventati veri cittadini ed elettori;
- “Zona 7 Mon Amour”, un complesso laboratorio di ricerca finalizzato a comprendere meglio le caratteristiche abitative, sociali ed economiche dell’area urbana in cui opera Mare.

Mare nasce come risultato della volontà dell’amministrazione locale di promuovere e sostenere la coesione sociale in contesti di rigenerazione urbana guidata dalla cultura. I suoi progetti sono essenzialmente dal basso verso l’alto e ideati per rispondere alle esigenze di socializzazione e integrazione di diversi target (giovani disoccupati, immigrati, residenti a basso reddito) delle comunità locali in cui l’organizzazione opera. Ogni progetto è sviluppato attraverso meccanismi di partecipazione (coprodotti con i beneficiari) e implementato attraverso processi di comunicazione informale e collaborazione con diversi dipartimenti (Assessorati) del Comune che hanno aiutato l’organizzazione a testare e verificare la loro fattibilità.

Il Comune di Milano è uno dei principali stakeholder di Mare e ha svolto il ruolo di finanziatore, catalizzatore e promotore delle attività di Mare. Mare è riuscita a creare una buona rete di rapporti informali tra i diversi dipartimenti del comune. Questi dipartimenti hanno collaborato con l’organizzazione nello sviluppo dei propri progetti fornendo a Mare visibilità, legittimità, supporto finanziario e tecnico. Il rapporto tra Mare e il Comune è caratterizzato da fiducia e reciprocità: l’organizzazione riceve sostegno finanziario, tecnico e promozionale dal comune e, in cambio di ciò, contribuisce alla rigenerazione di un’area della città che necessitava di essere riattivata e riqualificata.

I residenti (cittadini e associazioni) forniscono a Mare competenze relazionali e svolgono il ruolo chiave di connettori o intermediari tra Mare e il territorio in cui opera. Inoltre, i residenti hanno un ruolo di coproduzione della maggior parte delle iniziative di Mare.

L'organizzazione ha anche stabilito relazioni con comunità internazionali di artisti come *Cohabitation Strategies* e *Landscape Choreography* che svolgono il ruolo di consulenti per lo sviluppo delle iniziative di Mare e partecipano alla produzione del suo progetto garantendo competenze e reputazione. Tali relazioni sono fondamentali per favorire il potenziamento dei legami con altre comunità italiane ed internazionali, attraverso la promozione di dibattiti continui e di attività di condivisione delle conoscenze finalizzate ad incrementare la qualità e l'efficacia degli interventi di Mare. La presenza di tali collegamenti è molto importante anche perché consente una migliore circolazione e condivisione di idee ed esperienze, rafforzando così il potenziale innovativo dell'organizzazione.

### 3.3. *Caso di studio 3: Dynamoscopio*

Dynamoscopio è un'associazione interdisciplinare impegnata nella ricerca e nella produzione culturale. Essa opera all'interno del quartiere di Giambellino-Lorenteggio nella città di Milano, un quartiere in forte stato di degrado e caratterizzato dalla presenza di diverse etnie e da forti barriere culturali tra di loro. I boliviani, ad esempio, cercano di creare un gruppo unito con i loro connazionali, così come gli egiziani e tutte le altre comunità che vivono nel quartiere. Giambellino-Lorenteggio non è molto distante dalle aree più centrali della città di Milano alle quali è collegato da un efficiente servizio di trasporto pubblico. Tuttavia, è percepito dai non residenti come “il Terzo Mondo” di Milano, una zona di confine tra la civiltà ed inciviltà. L'associazione Dynamoscopio vuole lavorare con tutte le etnie per comprendere i loro bisogni e metterle in relazione, abbattendo le barriere che le separano. Allo stesso tempo, l'organizzazione cerca di ricostruire un sistema di interscambio tra Giambellino-Lorenteggio e le aree più centrali della città di Milano, uno dei temi più critici della realtà milanese. Dynamoscopio persegue tali obiettivi rispettando le esigenze dei residenti, con l'intento di integrarsi e non di aggiungersi alle diverse espressioni culturali locali esistenti.

Uno dei progetti più recenti sviluppati da Dynamoscopio ha come obiettivo la riqualificazione del Mercato comunale Lorenteggio. Il progetto è finalizzato allo sviluppo del mercato comunale, facendolo diventare il centro della vita e dell'immagine di un quartiere multiculturale. Il Mercato Lorenteggio è stato lasciato dal comune in condizioni precarie, sia economiche che architettoniche. Dynamoscopio ha scoperto quanto sia importante il mercato per le persone che vivono nel quartiere da anni e il suo significato simbolico di “piazza coperta” in un distretto privo di politiche relazionali e di welfare.

Dynamoscopio sta trasformando il mercato in un laboratorio esterno dove commercio, cultura e responsabilità sociale si sposano creando un mix innovativo e virtuoso volto a creare una piazza di scambio e socialità. Mostre, workshop, presentazioni di libri e produzioni culturali finalizzati alla scoperta della periferia e del Mercato Lorenteggio si svolgono ogni giorno presso il mercato. Inoltre, il mercato offre raffinate specialità, gastronomia e catene di prodotti solidali, sia per lo shopping quotidiano che per le occasioni speciali. Le persone vanno al mercato per mangiare, sedersi e godersi ciò che hanno comprato. Due sere a settimana possono anche cenare al mercato.

Il modello di business sociale di Dynamoscopio si basa su un meccanismo di sovvenzione del servizio che consiste nella vendita di prodotti (per es., biglietti per gli spettacoli...) e nell'utilizzo delle entrate derivanti da tali vendite per sovvenzionare i suoi servizi a persone che non possono pagare per gli stessi (le persone più povere o svantaggiate nelle comunità target). Nel 2015 il progetto Mercato Lorenteggio ha vinto il primo premio del bando Culturability, promosso dalla Fondazione Unipolis per sostenere progetti culturali innovativi ad alto impatto sociale che rigenerano e riattivano spazi, edifici ed ex siti industriali abbandonati o sottoutilizzati.

L'associazione gode di una stabilità intrinseca consentita dalla rete che l'associazione stessa ha creato con diversi partner. I suoi ricavi provengono dalla vendita di biglietti e dalle attività commerciali (50%), dalla Fondazione Unipolis e da altre istituzioni che erogano sovvenzioni (45%) e dalle amministrazioni locali (5%).

Le attività dell'associazione sono realizzate attraverso l'impegno attivo preso con una serie di attori tra cui istituzioni culturali, altre organizzazioni senza scopo di lucro e gruppi civici, ricercatori, artisti, designer e attivisti indipendenti. In particolare, Dynamoscopio ha sviluppato una forte connessione con altre organizzazioni non profit all'interno e all'esterno della città di Milano (in altre città italiane) che operano nel campo della cultura e della rigenerazione urbana per condividere esperienze, conoscenze e competenze necessarie al miglioramento delle attività dell'associazione. In particolare, Dynamoscopio ha stretto un'importante partnership con Make a Cube<sup>3</sup>, una joint venture tra Avanzi e Make a Change che si occupa di innovazione sociale. Make a Cube è un laboratorio che aiuta gli imprenditori a sviluppare idee innovative e competitive, facendo consulenza alle aziende ed alle organizzazioni con alti valori sociali e ambientali. Infine, un'altra importante partnership è stata stabilita con la Fondazione Fitzcarraldo, un centro indipendente che svolge attività di pianificazione, ricerca, formazione e documentazione sulla gestione, sull'economia e sulla politica della cultura, delle arti e dei media. Le attività di cui sopra sono svolte a beneficio di coloro che

creano, praticano, partecipano, producono, promuovono e sostengono le arti e la cultura riponendo particolare attenzione ai gruppi sociali svantaggiati.

#### 4. Conclusioni

In questo articolo abbiamo analizzato diversi modelli di coesione sociale guidata dalla cultura in aree urbane svantaggiate. I modelli rappresentati vengono proposti da organizzazioni diverse e mirano a raggiungere obiettivi eterogenei in termini di coesione sociale attraverso diverse offerte culturali, sistemi di partnership e fonti di entrata.

*Santeria Social Club* ha trasformato un ex concessionaria automobilistica in una fabbrica culturale aperta a tutti offrendo una varietà di eventi (per es., workshop, iniziative educative, concerti, presentazioni di libri eventi tematici speciali) per incoraggiare la partecipazione culturale creando forme di aggregazione e socializzazione tra diversi target. Per raggiungere questi obiettivi Santeria ha sviluppato un sistema di partnership con operatori culturali locali e partner commerciali con i quali ha stabilito relazioni caratterizzate da fiducia reciproca, orientamento a lungo termine e buoni contatti interpersonali e inter-organizzativi. La creazione di partnership con operatori culturali locali ha fornito a Santeria la possibilità di scambiare idee e conoscenze che supportano la produzione e la distribuzione di attività artistiche e sociali innovative e di alta qualità, creando al contempo un punto territoriale di eccellenza culturale che promuove la coesione sociale attraverso la partecipazione culturale. Al contempo, le partnership con attori commerciali garantiscono importanti flussi di ricavi che, insieme alle vendite di biglietti, abbonamenti e offerta commerciale (ad esempio, cibo e bevande), forniscono un flusso rilevante di ricavi per sostenere ed espandere le sue iniziative.

*Mare Culturale Urbano* lavora per favorire l'inclusione sociale e processi di *community building* che favoriscono il senso di appartenenza dei residenti in aree svantaggiate (Zona 7, Milano) attraverso la cultura. Per raggiungere questo obiettivo Mare Culturale Urbano ha presentato progetti unici cosiddetti "attivazioni urbane" costruite attorno alla partecipazione attiva e alla co-creazione con le comunità locali. Tali iniziative sono ideate per rispondere all'esigenza di inclusione e integrazione di diversi target (giovani disoccupati, immigrati, residenti a basso reddito...). Tramite questa offerta, Mare ha contribuito a promuovere la coesione sociale non solo attraverso la partecipazione culturale, ma anche facendo leva sul senso di inclusione e appartenenza delle persone alla comunità. In aggiunta alla sua offerta culturale,

Mare ha sviluppato anche un'offerta commerciale che include attività di merchandising, ristorazione e noleggio di spazi. Tali attività contribuiscono ad aumentare le fonti di entrata dell'organizzazione e la sua stabilità finanziaria.

Gli investimenti sociali ed economici che Mare sta attualmente intraprendendo in termini di sviluppo sociale del quartiere in cui opera, rendono Mare un punto di riferimento per portare il tema dell'innovazione sociale dalla teoria alla pratica attraverso la capacità di sperimentazione su distretti urbani abbandonati. Inoltre, Mare è anche un caso di efficiente partnership pubblico-privato (no-profit) basata sulla creazione di una buona rete formale e informale di relazioni con i diversi dipartimenti del Comune della città di Milano. Allo stesso tempo, lo sviluppo di relazioni rilevanti con le comunità locali e con la rete di artisti che operano all'interno e all'esterno della comunità ha consentito a Mare di acquisire capitale relazionale e una conoscenza approfondita dei tratti economici e sociali del luogo in cui opera.

Dynamoscopio lavora per valorizzare le peculiarità culturali e per rispondere alle esigenze di inclusione e tutela della diversità di un quartiere di Milano, Giambellino-Lorenteggio, che si trova attualmente in uno stato avanzato di degrado e caratterizzato da forti barriere tra i diversi gruppi etnici e sociali. Al contempo Dynamoscopio mira a trovare nuovi collegamenti tra questo sobborgo e il centro città. Le attività di Dynamoscopio sono finalizzate a rafforzare l'integrazione tra le diverse etnie che vivono nel quartiere, valorizzando la diversità culturale che caratterizza la comunità. In questa prospettiva, le attività svolte da Dynamoscopio contribuiscono altresì a ristrutturare e dare nuovamente vita al mercato di Lorenteggio, un'icona per le comunità locali nel quartiere di Giambellino-Lorenteggio, area in cui opera Dynamoscopio. L'associazione sta promuovendo il valore del mercato come punto di riferimento per le diverse comunità del distretto e lo sta trasformando in un luogo in cui si svolgono iniziative culturali, sociali e commerciali per favorire i residenti e i non residenti.

Dynamoscopio ha adottato un modello sostenibile per raccogliere risorse finanziarie necessarie per mantenere ed espandere il suo programma. Tale modello si basa sulla vendita di prodotti (per es., biglietti per assistere a performance dal vivo) e l'utilizzo dei ricavi offrire gratuitamente i propri servizi a persone che non sono in grado di pagare per accedervi. Inoltre, il modello proposto da Dynamoscopio si basa sul supporto e sul coinvolgimento di Fondazione Unipolis con cui Dynamoscopio ha sviluppato partnership a lungo termine. Tale sostegno è completato dallo sviluppo di una buona rete di relazioni formali e informali con altre organizzazioni profit e non profit che stanno affrontando sfide sociali simili in Italia e all'estero per integrare competenze e conoscenze diverse.

## Bibliografia

- Amin, A. (2006). The good city. *Urban studies*, Vol 43, 1009-1023.
- Bailey, C., Miles, S., & Stark, P. (2004). Culture-led urban regeneration and the re-vitalisation of identities in Newcastle, Gateshead and the North East of England. *International journal of cultural policy*, Vol 10, 47-65.
- Clarke, J. (2004). *Changing welfare, changing states: New directions in social policy*. Sage.
- Lowndes, V., & Skelcher, C. (1998). The dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing modes of governance. *Public administration*, Vol 76, 313-333.
- Lowndes, V. (1997). Change in public service management: new institutions and new managerial regimes. *Local Government Studies*, Vol 23, 42-66.
- Lejano, R. P., & Taufen Wessells, A. (2006). Community and economic development: Seeking common ground in discourse and in practice. *Urban Studies*, Vol 43, 1469-1489.
- Jan-Khan, Manawar. (2003). The right to riot?. *Community Development Journal*, Vol 38, 32-42.
- Wagenaar, H., Healey, P., Laino, G., Healey, P., Vigar, G., Riutort Isern, S., Honeck, T., Beunderman, J., van der Heijden, J. and Wagenaar, H., (2015). The transformative potential of civic enterprise. *Planning Theory & Practice*, Vol 16, 557-585.
- Jeannotte, S. (2000). Tango Romantica or liaisons dangereuses? Cultural policies and social cohesion: Perspectives from Canadian research. *International journal of cultural policy*, Vol 7, 97-113.
- Harding, A., Dawson, J., Evans, R., & Parkinson, M. (Eds.). (1994). *European cities towards 2000: profiles, policies, and prospects*. Manchester University Press.

## 6. *Impresa culturale, impatto sociale e territorio: nuovi approcci e strategie di sviluppo*

di Luca Tricarico

### 1. Dal patrimonio culturale ai processi di innovazione sociale

Nel nostro Paese, stiamo assistendo ad un florilegio di esperienze di valorizzazione di *asset* culturali che, aggregando complessi sistemi di risorse e facendo leva sugli strumenti di supporto alle iniziative “dal basso”, stimolano percorsi di innovazione e cambiamento sia nelle organizzazioni che nella *governance* dei processi di sviluppo locale.

In questi casi l'*asset* culturale è stato solo il punto di partenza ma la vera “miccia” va ricercata nella costruzione di relazioni tra individui ed attori rappresentativi di una comunità locale. Queste esperienze sono imprese culturali che in diversi contesti territoriali hanno dimostrato una significativa capacità di mettere a sistema risorse territoriali diffuse per la creazione di opportunità di crescita e di cambiamento. Ne sono affermati esempi: la Fondazione Foqus<sup>1</sup> nei quartieri Spagnoli di Napoli, il teatro Tata<sup>2</sup> nel quartiere Tamburi di Taranto, i percorsi di rigenerazione guidati da Ex Fadda a San Vito dei Normanni<sup>3</sup> (Tricarico, 2014), i Cantieri Culturali della Zisa a Palermo, l'esperienza di Bolzano (Lampis, 2017), i nuovi spazi di “produzione culturale” a Milano (Giuliani, 2018), l'esperienza di Casa Bossi a Novara<sup>4</sup> (Grassi, 2015). Guardando a tale differente “qualità” dei contesti è evidentemente fuorviante la pretesa di poter adottare lo stesso metro di valutazione di diversi approcci rivolti ad aree marginali rispetto ad iniziative che hanno interessato grandi istituzioni culturali e centri nevralgici della scena culturale e creativa nazionale ed internazionale. La sfida della valutazione degli impatti sociali e territoriali delle imprese culturali è un tema che da decenni è considerato di grande rilevanza e di difficile inquadramento: nel tempo sono state elaborate

<sup>1</sup> <https://www.foqusnapoli.it/>.

<sup>2</sup> <http://www.teatrocrest.it/tata/>.

<sup>3</sup> <http://www.exfadda.it/>.

<sup>4</sup> <http://www.casabossinovara.com/>.

numerose ricerche che hanno prodotto riflessioni metodologiche e proposte di indicatori utili a cogliere i risvolti sociali delle attività culturali (tra i primi Landry *et al.* 1996, Matarasso, 1997). In questi tentativi di rispondere alla ricerca sull'impatto, inteso nel senso di rilevanza/dimensione dei processi imprenditoriali, appare evidente la non univocità dei criteri di analisi individuati, per la complessità dei fenomeni osservati e per l'impossibilità di valutare il ruolo della cultura senza riflettere sui "punti di vista" dei contesti territoriali di riferimento. Senza riflettere su questo si rischia, in un terreno dai contorni sfumati, di non cogliere veramente la portata di cambiamento ed innovazione di alcune esperienze, inquadrando difficilmente strumenti capaci di promuoverne la replicabilità.

Tra i diversi interrogativi che i diversi approcci allo studio dell'impatto imprese culturali stanno affrontando, la capacità di includere tramite la creazione di "spazi piattaforma" è sicuramente uno dei punti chiave. Come è possibile assicurare permeabilità ed accessibilità delle attività d'impresa tramite la gestione di "funzioni spaziali"? Come si valuta la capacità di garantire un accesso a bassa soglia nei *luoghi dell'innovazione aperta*?<sup>5</sup> Come si creano meccanismi di cooperazione *multi-stakeholders* e di ingaggio delle comunità locali?

La capacità di coinvolgere una platea quanto più ampia possibile di individui e soggetti interessati a sperimentare progettualità e scambiare competenze è un dibattito su cui ricercatori e *policy maker* si interrogano, in particolare per designare parametri valutativi efficaci nella concessione di *asset* spaziali e risorse finanziarie. Il tentativo che si sta' facendo in questo frangente è di sovvertire le logiche valutative dei progetti per garantire ampi margini di "discrezionalità positiva" nella valutazione gestionale delle proposte (anche se acerbe o poco strutturate), scommettendo sulle ipotesi più aperte in termine di ingaggio delle comunità locali. Tra i parametri di valutazione, lo scambio di conoscenze e di esperienze in spazi aperti e collaborativi rappresenta sicuramente un obiettivo primario, per fare in modo che i talenti più maturi possano svolgere un ruolo di guida e ispirazione verso gli altri partecipanti ma anche verso un pubblico più generale di destinatari potenziali, operatori, istituzioni, altre imprese. Nelle analisi effettuate sulle "economie di prossimità" (a la Boschma, 2005) create nei "nuovi luoghi del lavoro" (come spazi *co-working* e *Fab Lab*) possiamo già riscontrare i vantaggi di queste condizioni di apertura e concentrazione di progettualità sperimentali (Mariotti et al, 2017). In questi luoghi, le attività culturali attivano e favoriscono dei processi di cambiamento perché riescono a dare anche un valore

<sup>5</sup> Una pregevole raccolta di casi e approcci in quelli che sono stati definiti come *luoghi dell'innovazione aperta* è stata realizzata da Montanari e Mizzau (2016).

identitario e simbolico, agevolandone i meccanismi di scambio di risorse e competenze tra imprese, istituzioni e comunità locali (Tricarico e Geissler, 2017). Per questo motivo il presente contributo intende guardare alle iniziative di sviluppo d'impresa fortemente legate ai contesti e alle comunità locali, sollecitando una riflessione che aiuti a definire l'impatto e la rilevanza del rapporto tra impresa culturale, innovazione sociale e territorio. Identificare, in questa prospettiva, l'impatto di iniziative di valorizzazione di *asset* culturali, rappresenta una grande sfida per studiosi, *practitioner* e *policy maker* interessati alla realizzazione di politiche utili ad affermarne il ruolo in termini di sostenibilità degli investimenti, promozione di capitale sociale e inclusione dei contesti territoriali in cui agiscono. Un argomento di frontiera e un tema con potenzialità utili a sbloccare nuovi strumenti di finanza pubblica e privata, migliorando l'*accountability* delle politiche *asset-based* di sostegno del settore. Tenendo presente questi elementi, il contributo vuole proporre un quadro di riflessioni utile alla ridefinizione di strumenti e approcci all'imprenditorialità verso più ampi processi di sviluppo territoriale. Per farlo, nel *paragrafo 2* verranno passati in rassegna i più recenti contributi di letteratura sul legame tra imprese culturali e sviluppo territoriale, nel *paragrafo 2* sul quadro interpretativo, sugli approcci di *policy* e su alcune esperienze d'impresa culturale che hanno adottato una forte prospettiva territoriale e comunitaria nelle loro attività ed il *paragrafo 3* con una riflessione conclusiva sull'argomento. Nella discussione e nell'analisi questo contributo si avvale di una metodologia basata sull'analisi di dati secondari derivanti da letteratura internazionale (accademica e grigia), database e reportistica (corporate e istituzionali) e da rassegna stampa specializzata sugli esempi analizzati<sup>6</sup>.

## 2. Il legame tra imprese culturali e sviluppo del territorio

A partire dalla metà degli anni 2000 (KEA, 2006), innumerevoli studi e agende politiche hanno messo in evidenza l'importanza delle attività culturali e creative nei processi di sviluppo economico e sociale dei territori. La tesi è nota: per un verso il "settore culturale e creativo" offre un contributo diretto alla crescita dell'occupazione e all'innovazione del capitale

<sup>6</sup> Le riflessioni prodotte nel seguente contributo derivano in parte anche dalle attività di ricerca condotte dall'autore all'interno del Dipartimento di Architettura e Studi Urbani del Politecnico di Milano e dal dottorato di ricerca in Urban Planning, Design and Policy, condotto sullo studio delle Imprese di Comunità nelle produzioni distribuite di energia (Tricarico, 2015 e 2017; Moroni e Tricarico, 2015).

umano (Nesta, 2013), in misura pari o superiore rispetto ad altri settori produttivi. Per altro verso, cultura e creatività possono generare effetti indiretti su numerosi altri comparti: trainano lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, attraggono talenti, fanno crescere il turismo, creano un ambiente favorevole all'innovazione e valorizzano le risorse locali (Ernst and Young, 2017:18). Il loro contributo, inoltre, non è solo di tipo economico ma riguarda un concetto ampio di sviluppo: un territorio dove si produce e si consuma creatività e cultura può essere più coeso, competitivo e partecipe (Sacco e al, 2014).

Nonostante tale interesse, la mancanza di una definizione chiara ed univoca del rapporto tra imprese culturali e sviluppo territoriale ha fatto sì che alcune politiche di intervento si siano mosse in modo incerto e non coordinato, anche in relazione ai vincoli dei Fondi Strutturali Europei, con i quali sono state finanziate molte strategie a livello nazionale e, soprattutto, azioni a scala locale. L'enfasi sul favorire la nascita o il rafforzamento della sostenibilità gestionale delle imprese culturali ha messo talvolta in secondo piano il miglioramento qualitativo dei legami multi-dimensionali tra impresa e territorio. È nella ricerca di questa enfasi che i riferimenti menzionati in questo contributo vogliono evidenziare possibili fattori di successo, che non dipendono solo dalla sostenibilità del progetto ma dalla compatibilità di esso con il contesto in cui viene attuato. Un dibattito di particolare interesse nella discussione contemporanea: se da un lato è evidente la necessità di contrarre spesa pubblica e relativi trasferimenti, l'interesse verso le imprese culturali e creative sembra aumentare progressivamente. Nonostante non esista ancora un sistema univoco per delimitarne il confine (Cicerchia, 2015), i dati Eurostat (2016) evidenziano come in gran parte d'Europa il comparto culturale e creativo – caratterizzato da imprese di piccole dimensioni, alto tasso di ricambio e una forza lavoro mediamente più istruita rispetto alla media – abbia dimostrato capacità di resilienza e adattamento superiore agli altri settori dell'economia (Trimarchi, 2016). Sul lato della ricerca, nonostante siano ormai disponibili sia a livello nazionale, sia a livello europeo numerosi studi che intendono misurare la portata del settore culturale e creativo (Symbola 2016, Montalto e Saisana, 2017) rimane ancora poco esplorato il ruolo della cultura come attivatore di percorsi di sviluppo territoriale e sociale. La difficoltà di esplorare questo campo sembra derivare dalla difficile osservazione di fenomeni in divenire che spesso non hanno ancora raggiunto un grado di maturazione tale da poter essere monitorati con i tradizionali indicatori economici (Ratti, 2015). Aspetti come l'*empowerment* locale, il capitale sociale, la vivibilità dei luoghi rappresentano ricadute positive di iniziative a matrice culturale molto difficili da inquadrare. Per questi motivi riflettere sull'impatto sociale richiede un'attenzione dinamica in

grado di seguire i processi territoriali nel loro divenire e di cogliere gli aspetti rilevanti per i sistemi locali. In quest'ottica l'impatto sociale e territoriale di un'impresa culturale può essere vista nella capacità di mobilitare competenze, risorse ed attori diversi, complicandone molto la misurazione sia in fase di analisi di proposta progettuale, sia in fase di osservazione degli esiti<sup>7</sup>. Contestualizzando il contributo al dibattito contemporaneo sugli strumenti, lo studio dell'impatto sociale è particolarmente rilevante anche grazie allo sviluppo degli *strumenti finanziari ad impatto sociale* (o *social impact finance*), i quali possono rappresentare una concreta leva per la crescita di progettualità di impresa culturale, aggiungendo al focus dalla sostenibilità finanziaria quello della dimensione sociale degli investimenti in senso ampio. Bisogna considerare che gli strumenti finora sperimentati richiedono una documentata presenza di una domanda di investimento e/o di politiche utili al sostegno in questa fase: nuovi progetti imprenditoriali ad impatto sociale che, senza il sostegno di *policy* di sperimentazione<sup>8</sup>, difficilmente nasceranno da soli.

### **3. Impresa e comunità locali: un quadro interpretativo sugli approcci ed esempi**

Osservando il contesto Italiano possiamo osservare come questo sia caratterizzato dalla presenza di un patrimonio diffuso e da più della metà del territorio organizzata in piccoli Comuni, per lo più con una popolazione inferiore ai 5.000 abitanti (ANCE, 2017). Una potenzialità di partenza riscontrabile dunque sia nelle aree remote e periferiche (es. Aree Interne) sia nelle aree metropolitane, ma caratterizzate da squilibri in termini di capacità istituzionali, ecosistemi produttivi ed infrastrutture sociali<sup>9</sup>. La dimensione urbana rappresenta in questo senso un interessante campo di interventi in cui si possono sperimentare diversi approcci appartenenti sia al settore culturale

<sup>7</sup> Un esempio particolarmente valido sono le sperimentazioni connesse alle attività di manifattura 4.0 (Micelli, 2016), le quali pescano competenze imprenditoriali diffuse di difficile inquadramento, oltre ad una generalizzata disponibilità nell'affrontare in modo diverso e poco misurabile i rapporti di lavoro e collaborazione tra le diverse realtà che si insediano in questi "spazi piattaforma".

<sup>8</sup> Da questo punto di vista, la creazione del Fondo governativo per l'innovazione sociale approvato dall'ultima legge di bilancio rappresenta un potenziale strumento di sostegno alla sostenibilità dei progetti di imprese culturali (Melandri, 2017).

<sup>9</sup> Per questo motivo, il riconoscimento di diverse dotazioni territoriali è un tema rilevante nel nostro Paese, al fine di definire politiche di accompagnamento e supporto alla coesione sociale dei contesti locali che intendono ospitare iniziative imprenditoriali (Le Xuan e Tricarico, 2013, 2014; Calvaresi e Cossa, 2011; Fareri, 2009).

che all'innovazione del welfare (Tricarico e Zandonai, 2018; Tricarico, 2016). Per definirli, il patto di Amsterdam dell'Unione europea ha utilizzato il termine *city makers*, sottolineando l'importanza di queste realtà nei processi di sviluppo urbano (EU, 2016). Il contributo di questa "comunità di pratiche" è stato riconosciuto nella capacità di innovare e auto-organizzare formule inclusive di sviluppo, legate principalmente alla creazione di nuovi spazi sociali che si alimentano delle energie dei contesti in cui operano (Montanari e Mizzau, 2016). I *city makers* non hanno una precisa connotazione generazionale, anche se i giovani sono al contempo i principali protagonisti e i principali fruitori (Ernst and Young, 2016). Di certo possono rappresentare delle piattaforme di approdo naturale per le giovani progettualità in cerca di alleanze e sostegno; recenti ricerche hanno infatti evidenziato il legame tra il proliferare di queste realtà e la sovrabbondanza di capitale umano altamente istruito e sottoutilizzato (Manzo e Ramella, 2016). In Italia, nelle periferie delle città, ma anche nei piccoli e medi centri o nelle aree rurali, si stanno moltiplicando queste esperienze di innovazione diffusa (Bonomi e Masiero, 2014) che nascono e si sostengono grazie ad un mix tra uso delle tecnologie e ricombinazione creativa delle risorse presenti sul territorio. I protagonisti di queste esperienze sono soggetti ibridi (Venturi e Zandonai, 2014), a cavallo tra profit e non profit, nati nel cuore della crisi per rispondere a bisogni sociali emergenti ma anche per creare opportunità di autoimpiego. Hanno una forte vocazione imprenditoriale ma sono portatori di istanze trasformative quasi militanti (Consorzio Aester, 2015). Operano in molteplici settori di attività ad alto tasso di conoscenza ma mantengono un forte radicamento sul territorio. Appartengono a questa categorie gli spazi collaborativi per l'innovazione sociale, i *community hub* (Avanzi et. al, 2016), i laboratori di fabbricazione digitale nati dal basso per iniziativa di comunità di *makers* (Anselmi e Chiappini, 2017; Menichinelli, 2016), le imprese sociali che provano a reinventare i principi della cooperazione attraverso strategie di piattaforma e forme di azionariato diffuso. I processi di trasformazione delle città ne sono direttamente influenzati: iniziative di riuso e valorizzazione delle aree urbane dismesse o residuali sono direttamente promosse e agite da gruppi, associazioni di quartiere, cooperative o da quelle che, in Italia, si cominciano a chiamare "imprese di comunità" (Tricarico, 2014; 2016). Anche l'Agenda Urbana dell'Unione Europea (EU, 2016) ha riaffermato la necessità di sostenere approcci comunitari tramite le *European Innovation Partnership*, con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo di formule imprenditoriali inclusive come espediente di sviluppo sostenibile e coesione sociale. Tra i diversi programmi di *policy* urbana indirizzati dalla Commissione, *Urban Innovative Actions* sembra sposare più di tutti questo tema, restituendo

enfasi alla necessità di includere la società civile nelle politiche, riconoscendo formule comunitarie di impresa come strumento chiave nelle politiche di sviluppo urbano sostenibile. Come strumento di sperimentazione economica e di cittadinanza attiva:

*organizations as well as individuals and end-users external to the urban authorities are increasingly willing to contribute in finding and implementing new solutions to the most pressing societal challenges (UIA, 2017).*

In Italia, un esempio di indirizzo allo sviluppo territoriale afferente al tema dell'imprenditoria comunitaria è individuabile nel *framework* di policy delle "Aree Interne" (Sanna e De Bernardo, 2015). Queste esperienze riconoscono in nuove forme di impresa collettiva identificabile come imprese di comunità come dispositivi volti a superare le barriere che élite locali pongono all'inclusione di innovativi agenti di sviluppo locale (Calvaresi, 2016).

Il concetto di comunità è dunque un tema territoriale di grande importanza, che supera la dicotomia politica tra centri e periferie e sposta l'attenzione sulla capacità che gli individui hanno di sperimentare "dal basso" le proprie capacità di auto-organizzazione, come nuova formula di abilitazione di protagonismo sociale nella gestione di beni collettivi e nello sviluppo di servizi innovativi. È sicuramente rilevante constatare come la sperimentazione di strategie volte a promuovere organizzazioni ed imprese a matrice comunitaria stanno dunque sollevando un vivace dibattito tra studiosi, *practitioners* e policy-maker interessati alla diffusione di queste pratiche. In particolare è evidente la contrapposizione che vede lo scontro tra chi vede la minaccia del taglio gestionale e proprietario del settore pubblico come motivo di esclusione e chi osserva le opportunità offerte da nuove organizzazioni imprenditoriali come viatico alla valorizzazione degli *asset* pubblici, senza tralasciare l'inclusione sociale, a partire da un cambio di paradigma che dia maggiore responsabilità alle comunità locali nell'interpretare i contesti territoriali (Tricarico e Zandonai, 2018). La scelta dei tre esempi presentati nelle seguenti sezioni è nella scelta di un approccio che incarna proprio una forte ricerca dell'impatto sociale tramite la creazione di "spazi piattaforma", dall'ingaggio della comunità e dalla valorizzazione di *asset* culturali fortemente radicata sul territorio. Le attività d'impresa sono sviluppate in formule partecipate, con l'obiettivo di ingaggiare ed aggregare interesse in una comunità locale definita. La sostenibilità dell'impresa è ricercata tramite lo scambio di *asset* tra diversi *stakeholders* in un quadro multi-attoriale (Freeman, 1983) come strumento *boundary spanner* per stabilire connessioni sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione in esame

(Lavina e Vaast, 2005). In questi esempi la ricerca di una prossimità nei fattori di produzione è una condizione necessaria allo scambio di: *risorse strutturali* (risorse finanziarie, altri beni materiali) e *risorse immateriali* (cioè competenze progettuali, fiducia, capitale sociale ed umano) tra diversi soggetti interessati quali imprese culturali, associazioni enti locali, una comunità di *users* ed investitori. Una prossimità definita (Boschma, 2005) è una caratteristica costitutiva e ne rivela la rilevanza e l'impatto territoriale, oltre a definirne le condizioni di sviluppo delle diverse attività.

#### 4. Impresa culturale e territorio: il progetto KETOS a Taranto

Come espediente di discussione di questi approcci alle iniziative di impresa culturale il progetto KETOS e il contesto territoriale di Taranto offrono sicuramente degli spunti interessanti. L'iniziativa è stata sviluppata grazie all'evoluzione delle linee di finanziamento promosse da Fondazione CON IL SUD (FcS)<sup>10</sup> negli ultimi anni. La proposta di FcS è il risultato di un riconoscimento della diffusione, in diverse aree del sud Italia, di pratiche imprenditoriali sperimentali che hanno messo da parte la priorità della "riduzione dello svantaggio" lavorando di contro sulla possibilità di connettere risorse e competenze locali per dar vita ad iniziative fortemente legate al territorio (Riitano 2014). Il progetto KETOS<sup>11</sup> è stato selezionato dell'edizione 2015 del bando denominato "Il bene torna comune", risultato vittorioso grazie alla capacità di abbinare un Centro di ricerca del mare e dei cetacei con una proposta di rilancio della vocazione turistica del borgo antico di Taranto. Particolare accento è stato dato all'intenzione di recupero del patrimonio immobiliare, nella fattispecie di Palazzo Amati, un bene di proprietà pubblica nel cuore della città vecchia, in molte aree in fase avanzata di abbandono e degrado (Fig. 1 e 2). Il progetto ha inoltre incluso una serie di attori rappresentativi delle diverse iniziative culturali della città e della comunità del centro storico: l'associazione *Jonian Dolphin Conservation*, soggetto capofila di un partenariato costituito dalle associazioni «Terra», *Manifesto della Città Vecchia e del Mare*, *Marco Motolese*, *Comunità Emmanuel* e *Teatro Crest*. La parte di risorse non utilizzata dal recupero dell'immobile è stata indirizzata, in quattro anni, ad avviare le attività di un Centro di ricerca Euro-mediterraneo sui temi dell'ecosistema marino. Al piano terra di Palazzo Amati

<sup>10</sup> Fondazione CON IL SUD è un ente non profit privato nato nel novembre 2006 dall'alleanza tra le fondazioni bancarie, organizzazioni del terzo settore e mondo del volontariato, con l'obiettivo di promuovere l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno, ovvero favorire percorsi di coesione sociale per lo sviluppo.

<sup>11</sup> <http://www.esperienzeconilsud.it/ketos-centro-euromediterraneo-del-mare-e-dei-cetacei/>.

è in corso di realizzazione un'area dedicata a percorsi espositivi di tipo multimediale (composta da percorsi interattivi con foto e immagini tridimensionali), una sala con animazioni in 4D ed un laboratorio per la ricerca chimica e genetica. La ricerca di una dimensione di impatto sociale della progettualità di KETOS è evidente anche nell'abbinamento di funzioni espositive e di ricerca avanzata con l'ingaggio progettualità dedite alla valorizzazione del capitale umano e delle fasce giovanili della popolazione. Verranno infatti localizzate anche le *Officine* e le *Manifatture Amati* dei laboratori artigianali per la produzione di manufatti in ceramica con l'ausilio di stampa 3D, configurati come spazio aperto per nuove iniziative di *makers* e nella sperimentazione di nuove tecnologie e produzioni digitali (D'Ovidio e Rabbiosi, 2017). L'obiettivo principale della progettualità è di diventare una piattaforma aperta per dare un impulso alla rigenerazione della parte antica di Taranto, l'isola che sta tra Mar Piccolo e Mar Grande connessa alla terraferma da due ponti. Negli obiettivi del progetto è anche presente una strategia di rafforzamento del legame tra Taranto e il mare, inteso sia come turismo legato alla scoperta dei delfini che popolano il Golfo di Taranto<sup>12</sup> che nella valorizzazione di attività culturali artigianali legate alle risorse marine. L'iniziativa sembra legarsi anche alle recenti strategie governative su Taranto, come recente varo del Tavolo istituzionale permanente per l'Area di Taranto (legge 4 marzo 2015, n.20- DPCM 11 giugno 2015) nell'ambito del Contratto istituzionale di sviluppo. Per trasformare una parte dell'Arsenale della Marina Militare in museo del mare e delle navi questo tipo di progettualità ben si lega ai fini di una valorizzazione turistica e culturale di legame con la rete territoriale di attori inconsueti che da anni lavorano al riscatto della città<sup>13</sup>. Tra i diversi contesti in cui i bandi FcS hanno lavorato, è particolarmente interessante osservare il contesto territoriale di Taranto, un territorio fortemente influenzato dalla presenza del polo siderurgico dell'ILVA e da fortissimi conflitti ambientali, economici e sociali (Camarda et al, 2015), dove sembravano mancare i tradizionali prerequisiti per lo sviluppo di un settore culturale. Nonostante queste condizioni, è possibile osservare numerose testimonianze di iniziative culturali per il recupero della città ed un fermento consistente in termini di attivismo culturale e civico "dal basso" (Sonda, 2016). L'esperienza di Taranto può rappresentare un'occasione importante

<sup>12</sup> Attività già sviluppata da *Jonian Dolphin Conservation* con circa 10mila presenze annue (Palmiotti, 2017).

<sup>13</sup> Nella stessa filiera l'accordo tra Marina, Autorità portuale e Agenzia del Demanio per usare la dismessa banchina «Torpediniere» in Mar Piccolo come approdo nautico. Iniziative che si inseriscono anche in una cornice istituzionale rappresentata dai Distretti: quello sul turismo, appena firmato con la Regione Puglia, e quello nautico della Magna Grecia che con Taranto abbraccia i porti di Crotone e Corfù (Palmiotti, 2017).

nella creazione di responsabilità e capacità istituzionale dal basso (Donolo, 1997), un vero e proprio laboratorio che mobilita attori inconsueti come associazioni ed imprese sperimentali in grado di valorizzare le risorse locali per una proposta di sviluppo alternativa a quella industriale.

## 5. Ex Fadda: nuovi sviluppi di un'esperienza affermata

Il progetto dell'Ex Fadda nasce dal programma “Bollenti Spiriti” promosso dall'Assessorato alle Politiche Giovanili e Cittadinanza Attiva della Regione Puglia, in particolare a partire dell'iniziativa dei Laboratori Urbani<sup>14</sup>. Il programma, con un investimento complessivo di 54 milioni di euro, ha determinato la riqualificazione di 154 edifici, ha coinvolto più di 169 comuni e ha previsto il finanziamento di 71 progetti di impresa sociale che usufruiscono di circa 100.000 mq di spazi recuperati (Tricarico, 2014,2016). Una politica che ha innescato processi *place-based* di rigenerazione urbana e sviluppo territoriale, in piccoli centri urbani ed aree rurali, con l'obiettivo di promuovere occupazione ed attività imprenditoriali giovanili ad alto valore sociale. Trai progetti più importanti vi è sicuramente il Laboratorio Urbano Ex Fadda di San Vito dei Normanni, città di 20 mila abitanti nell'entroterra salentino, contraddistinta ad un'economia prevalentemente agricola e commerciale ed una struttura demografica fortemente segnata dall'emigrazione giovanile. Un consorzio di 6 organizzazioni locali – cinque associazioni culturali locali con una società privata capofila attiva nel campo della comunicazione – che dall'autunno del 2010 ha avviato un lungo processo di rigenerazione e costruzione di comunità basata sulla gestione di spazi per attivare iniziative ed organizzazioni locali. Questa impresa culturale, dopo un processo durato quattro anni, è riuscita a rigenerare più di 4

<sup>14</sup> Il programma Laboratori Urbani, ha convogliato fondi CIPE-FAS (Delibere 35/2005, 3/2006 e 20/2004), tramite l'Accordo di Programma Quadro “Politiche Giovanili” stipulato con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e con il Ministero per le Politiche Giovanili – per un ammontare complessivo di 44 milioni di Euro. I comuni beneficiari hanno contribuito con ulteriori 10 milioni di Euro di quota di cofinanziamento. Il recupero degli edifici pubblici, è avvenuto in seguito a candidature proposte delle amministrazioni comunali (singole o consorziate) e comunità montane. La procedura del programma ha previsto, dopo l'individuazione e la ristrutturazione degli edifici (da parte della regione su proposta dei comuni), l'assegnazione in gestione tramite bando ad evidenza pubblica, verso organizzazioni (imprese, cooperative, associazioni, anche aggregate in consorzi o raggruppamenti temporanei) che proponessero attività legate promozione delle arti e dello spettacolo; il turismo e la valorizzazione del territorio, pratiche di inclusione sociale e sperimentazione delle nuove tecnologie; servizi per il lavoro, la formazione e l'imprenditorialità giovanile; spazi espositivi, di socializzazione e di ospitalità.

mila mq coperti e circa un ettaro di giardino dell'ex stabilimento enologico di proprietà comunale, in dismissione da più di quarant'anni e tutelato dalla soprintendenza e vincolato durante la cessione da parte della famiglia nobile Dentice di Frasso, nell'utilizzo per scopi sociali. In 8 anni di lavoro dal recupero integrale dello stabilimento all'interno dello "spazio piattaforma" di ExFadda sono nate numerose progettualità, tra cui: *World Music Academy*, un centro di formazione e produzione sulla musica etnica valorizza il patrimonio musicale del territorio come leva di sviluppo locale; *La Manta*, un progetto di artigianato di comunità che connette le competenze progettuali di giovani designer e le competenze manuali di un *team* di artigiane locali; *XFoto*, un collettivo di fotografi e videomaker impegnati in una ricerca sullo *storytelling* visuale; *Faddanza*, una scuola di danza classica e contemporanea; *Xfood*: un ristorante in cui ragazze e ragazzi disabili imparano e praticano i diversi mestieri della ristorazione; *Lamusica dentro*, un progetto di propedeutica musicale per i bambini da 0 a 3 anni e le loro famiglie; *Giardino Comune*: un giardino progettato, realizzato e gestito dai cittadini.

Se il processo di recupero dello stabilimento è già stato analizzato da diverse ricerche negli anni passati (Campagnoli, 2015; Inti et al, 2014), è interessante osservare due delle progettualità recentemente sviluppate da Ex Fadda.

1) *XFARM Agricoltura Sociale*, il nuovo progetto agricolo del Laboratorio Urbano ExFadda: 50 ettari di uliveti e vigneti confiscati alla criminalità ed in abbandono da molti anni che sono stati riportati in produzione per sperimentare un modello di azienda agricola attento all'ecologia, all'inclusione lavorativa e all'innovazione sociale. I terreni, di proprietà del Comune di San Vito dei Normanni dopo la confisca nel 2004, sono gestiti da ExFadda dal luglio del 2017. L'esperienza di XFarm è indirizzata al settore emergente dell'agricoltura sociale (Di Iacovo, 2008), un settore recentemente riconosciuto con una legge ad hoc (141/2015) ed inserito nell'elenco delle *attività di interesse generale* individuate dalla recente riforma del Terzo settore. Attiva da decenni per l'inclusione lavorativa di persone disabili o comunque svantaggiate, l'agricoltura sociale ora si innova cogliendo l'occasione di un mercato in evoluzione (Maccaferri, 2018). Ad XFarm sono e sarà inserito personale svantaggiato e detenuti in affidamento, è stata avviata ad hoc una collaborazione con il locale Centro di Salute Mentale. Nelle intenzioni del Management di ex Fadda (ibid.), il valore sociale non sta solo nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, bensì nel coinvolgimento della "comunità locale per gestire gli orti condivisi", dove costruiranno un gruppo di acquisto solidale e di una rete di "turismo esperienziale, dalle degustazioni di olio al soggiorno" in un

modello simile al vicino Parco dei Paduli<sup>15</sup>. Per quanto riguarda la qualità del prodotto, *Manifesto*, il brand d'olio di oliva prodotto da *XFARM Agricoltura Sociale*, è stato selezionato per la XVII edizione della Guida agli Extravergine dell'associazione internazionale *Slow Food*<sup>16</sup>.

2) *Santu Vitu Mia* è il percorso di collaborazione tra Ex Fadda ed il Comune di San Vito dei Normanni per la realizzazione di un *percorso partecipato* finalizzato alla redazione del Documento Programmatico di Rigenerazione Urbana del territorio comunale previsto dalla Legge Regionale n.21/2008<sup>17</sup>, indispensabile per progettare e candidare a finanziamento interventi di rigenerazione di aree svantaggiate e degradate. Per affiancare gli uffici comunali nella gestione del percorso e nella redazione del DPRU il Comune ha dato mandato al raggruppamento formato da ExFadda e dagli studi di Architettura Metamor e Loparco, attivi a livello regionale e nazionale sui temi dello sviluppo urbano sostenibile. Grazie all'apporto di Ex Fadda, Insieme al Comune di Carovigno, il Comune di San Vito dei Normanni si è aggiudicato il massimo dell'importo richiesto (4,5 ML Di Euro) che saranno utilizzati per trasformare spazi in disuso e in abbandono della città. Il progetto è stato accompagnato attraverso incontri, escursioni nel paese e nelle campagne, laboratori e momenti di condivisione e di festa in cui sono state costruite le interazioni e le strategie indispensabile per redigere i progetti e cercare i finanziamenti necessari a svilupparli.

## **6. Open Agri e UIA: politiche urbane come strumenti di imprenditorialità agri-culturale**

La proposta “OPENAGRI. *New Skills for new Jobs in Periurban Agriculture*” nasce dall'incontro dei percorsi di sperimentazioni che diversi *stakeholders* milanesi nel campo dell'agricoltura peri urbana hanno indirizzato per la valorizzazione del territorio e della funzione agricola<sup>18</sup> (Branduino et al.,

<sup>15</sup> <http://www.parcopaduli.it/parco/home.php>.

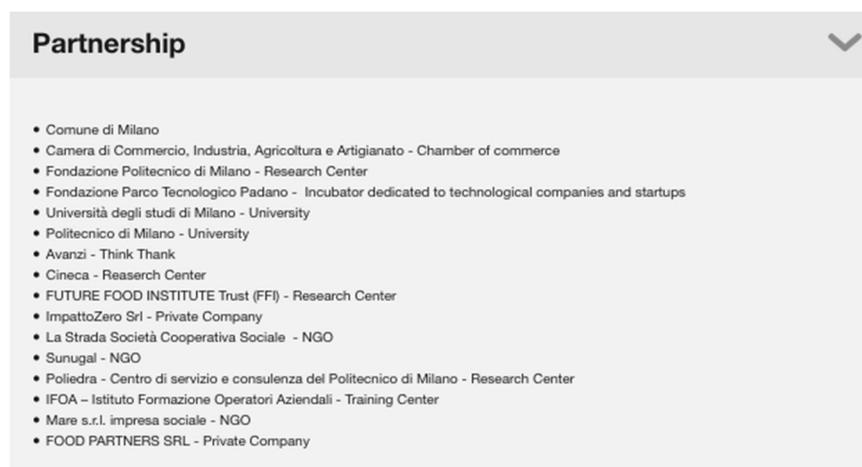
<sup>16</sup> <http://www.sanvitoin.it/wordpress/loio-manifesto-sulla-guida-slow-food-2018/>.

<sup>17</sup> Con L.R. 29 luglio 2008, n. 21 la Regione Puglia promuove la rigenerazione delle città finalizzata al miglioramento delle condizioni urbanistiche, abitative, socio-economiche, ambientali e culturali mediante strumenti di intervento elaborati con il coinvolgimento degli abitanti e di soggetti pubblici e privati interessati. I comuni sono chiamati definire gli ambiti territoriali che, per le loro caratteristiche di contesti urbani periferici e marginali interessati, rendono necessari interventi di rigenerazione urbana.

<sup>18</sup> Come i contratti agricoli, mercati agricoli, recupero di cascine, promozione di nuove relazioni tra produzione locale e grande distribuzione/mense scolastiche.

2016) con il percorso di patrimonio culturale costruito a partire dall'Esposizione Universale (EXPO2015) e la Carta di Milano<sup>19</sup>. Un percorso che ha determinato un ricco terreno di confronto per le istituzioni locali, le Università ed il tessuto economico e sociale della città, nella messa a punto di nuove competenze, reti locali ed approcci nella ricerca di una cultura imprenditoriale innovativa dal punto di vista tecnologico e sociale. Come menzionato nella parte di discussione, il programma *Urban Innovative Actions 2017* è stato promosso dalla DG Regio con i fondi FESR della programmazione 2014-2020. L'intento di UIA è stato di indirizzare le amministrazioni locali nel costituire delle *partnership* strategiche e politiche urbane che affrontano in maniera aggregata i temi del paesaggio, del rapporto tra cultura del lavoro e capitale umano e della sperimentazione di approccio innovativi e collaborativi.

Fig. 5 – Schema degli attori coinvolti nel progetto “Open Agri”



Il bando UIA 2017<sup>20</sup> ha avuto l'obiettivo di sostenere progetti pilota di massimo tre anni, che hanno puntato ad inquadrare idee inedite e innovative per affrontare problemi urbani cruciali e comuni al futuro dei Paesi dell'Unione Europea, mettendo in campo l'expertise dei diversi stakeholder esperti coinvolti attivamente alla costruzione della proposta e alla sua implementazione (associazioni di categoria, università, ONG, imprese culturali e altre *utility* pubbliche; Fig. 5). La rilevanza rispetto al tema delle imprese culturali, sta nella scelta del Comune di Milano di candidare una proposta

<sup>19</sup> <http://carta.milano.it/en/>.

<sup>20</sup> <http://www.uia-initiative.eu/en/uia-cities/milan>.

progettuale nell'ambito "Lavoro e competenze nell'economia locale", costruendo un progetto integrato e multidimensionale di formazione per nuove imprese e nuove competenze anche non formali, legate alla filiera agroalimentare e al lavoro nell'ambito periurbano. Il progetto è stato localizzato nell'area periferica di "Porto di Mare", nel quadrante sud-est del Comune, sul confine con San Donato Milanese. L'area è un punto di connessione tra gli spazi aperti del Parco Agricolo Sud Milano, situati a ovest e a sud di Porto di Mare, e il quartiere Mazzini, situato al limite del tessuto urbanizzato cittadino, prevalentemente residenziale. L'area è stata recentemente oggetto di azioni mirate dell'Amministrazione comunale (tra cui il Piano delle Periferie del 2017) e di Fondazione Cariplo<sup>21</sup>, volte alla riqualificazione ambientale e paesaggistica e alla promozione di progettualità culturali innovative ed inclusive. Tra gli aspetti principali del progetto Open Agri vi è sicuramente la riqualificazione di Cascina Nosedo, l'antica struttura rurale che dopo anni di occupazioni abusive e lo sgombero del 2015, è ritornata nelle disponibilità dell'Amministrazione ed è stata affidata ad associazioni locali che svolgono attività di presidio e di animazione culturale. La Cascina, ad oggi ristrutturata in gran parte dei suoi spazi, diventerà il nuovo centro per l'innovazione aperta nel settore dell'agricoltura periurbana tramite un *Open Innovation Hub*, uno spazio di *co-working* e sperimentazione aperto alle progettualità coinvolte tramite il bando *Open Agri*. I 18 progetti selezionati, su un totale di oltre 50 giunti in risposta al bando, hanno individuato idee d'impresa capaci di coniugare l'innovazione tecnologica con la creazione di una nuova imprenditorialità nel settore agro-alimentare e la valorizzazione del patrimonio rurale milanese. Da un'interpretazione derivante dal comune di Milano<sup>22</sup>, sono tre i macro ambiti su cui si sono focalizzati i progetti: nuove produzioni e servizi agro-sistemici (5 progetti), innovazione tecnologica nella filiera agroalimentare (8 progetti), *sharing economy* e innovazione sociale (5 progetti). Nello specifico sono stati 13 i neo imprenditori selezionati, 3 le imprese già costituite mentre 2 le Onlus e le Associazioni. Interessante osservare come – a conferma di quanto affermato nelle sezioni precedenti – il 77% dei progetti selezionati è stato presentato da ragazzi under 40, segno che il mondo delle imprese di innovazione nel settore agroalimentare possono essere attrattive e stimolanti per i giovani imprenditori.

<sup>21</sup> <https://lacittaintorno.fondazionecariplo.it/territori-interessati/>.

<sup>22</sup> <http://www.milanosmartcity.org/joomla/progetti/uia-urban-innovative-actions/uia-notizie/35-uia/269-openagri-cascina-nosedo/>.

## 7. La ricerca di nuovi approcci e strategie di sviluppo: alcune considerazioni finali

Possiamo infine declinare tre riflessioni finali sui nessi tra imprese culturali, innovazione sociale e sviluppo territoriale. Le prime due su questioni di *policy* e la terza sugli approcci gestionali che sarebbe necessario esplorare per sviluppare una più accurata linea di ricerca sul tema.

*Una prima riflessione* riguarda l'osservazione di contesti critici come il caso di Taranto. La scala di intervento proposta dal progetto si intreccia tra quella urbana, regionale e governativa e la sostenibilità dei progetti sviluppati dovrebbe necessitare di un supporto istituzionale a più livelli. Nel complesso quadro di *governance* con cui si confronta l'attività di questa impresa, si può osservare come sia critico il ruolo che le realtà associative devono affrontare nel consolidare in maniera rilevante le loro attività. Sicuramente da una parte le forme attive di protagonismo culturale e sociale possono esser considerate come un punto di forza di un contesto territoriale che con fatica vuole distaccarsi da una *path dependance* industriale (Greco e Di Fabbio, 2014). Allo stesso modo è importante individuare quali risorse istituzionali potranno essere messe in campo per affiancare gli operatori già attivi, nel realizzare lo sviluppo di settori complessi come la ricerca scientifica, il trasferimento tecnologico, gli investimenti infrastrutturali, l'attrazione di capitali e talenti. Una riflessione valida per questo esempio come per tutti i territori con le stesse caratteristiche in termine di frammentazione degli attori coinvolti e conflittualità.

*Una seconda riflessione* generale riguarda le formule di gestione del patrimonio dei grandi attrattori e dei beni culturali in Italia e più in generale del patrimonio pubblico che potrebbe essere utilizzato a favore di progetti che abbinano la dimensione culturale con quella dell'impatto sociale.

Rispetto alla proprietà di beni immobili pubblici, il bacino di risorse su cui il demanio può oggi contare consta in più di 45.000 tra proprietà fondiarie ed edifici con un valore complessivo di circa 60 miliardi di euro<sup>23</sup>. Come sostenuto da una recente ricerca di Mangialardo e Micelli (2017), il declino del mercato immobiliare negli ultimi decenni e l'incapacità di vendere o valorizzare in formule tradizionali questi *asset* si sta drammaticamente riflettendo in esternalità negative per gli ambienti urbani, derivanti dall'abbandono del patrimonio. Le politiche per la valorizzazione di questi beni sono state per decenni incentrate sull'offerta, con interventi di riforma principalmente indirizzati nel rendere le procedure più efficaci ed efficienti in modo

<sup>23</sup> Per una lista completa delle proprietà si rimanda a: <http://dati.agenziademanio.it/#/opendata>.

da agevolare le interazioni con gli operatori privati e finanziari tradizionali (Agenzia del Demanio 2015). È evidente come, alla luce degli approcci presentati, le formule di valorizzazione potrebbero tenere in considerazione la possibilità di includere progettualità come quelle promosse dalle imprese culturali e dalla loro capacità di innescare e sperimentare processi di rigenerazione urbana (Campagnoli 2015). La ricerca di meccanismi efficaci di *asset transfer* a livello governativo potrebbe rivelarsi come uno strumento efficace che le autorità locali potrebbero sfruttare per amplificare gli effetti *spill-over* di queste iniziative nella creazione valore in diverse funzioni produttive urbane: promuovendo imprenditorialità, valorizzando l'ambiente costruito e promuovendo "la rappresentatività" delle comunità locali nella pianificazione strategica dello sviluppo urbano (Inguaggiato, 2011). L'esempio di Ex Fadda è sicuramente di grande rilevanza se consideriamo la capacità di acquisire beni pubblici e di promuovere, a partire da questi, il recupero di nuovi spazi e di nuove iniziative imprenditoriali. L'impatto sociale di un'organizzazione come Ex Fadda è quindi fortemente improntato alla ricerca di meccanismi di sblocco di *asset* incagliati (come i beni confiscati) e nell'inclusione, tramite la gestione degli spazi come piattaforma, di iniziative che coinvolgono tutte le fasce della popolazione, anche quelle deboli e/o svantaggiate. L'abbinamento di queste funzioni suggerisce un promettente orizzonte delle imprese culturali, che ne potrebbe legittimare in modo preferenziale le formule di concessione e valorizzazione del patrimonio pubblico.

Rispetto agli *asset* dei grandi attrattori e dei beni culturali, le modalità di valorizzazione finora promosse hanno mostrato una grande debolezza derivante dalla combinazione di inefficienti modelli di gestione e conseguenti bilanci nelle risorse pubbliche utilizzate. L'analisi effettuata dal recente studio di Tarasco (2017) racconta di un ingente patrimonio di 171 miliardi di euro con un costo annuo di gestione di 3 miliardi circa (2 miliardi e 100 milioni del Mibact 1 miliardo di fondi CIPE per il periodo 2014-2020). Un patrimonio che osservando i dati non rende in maniera efficiente: la principale fonte di ricavo, la vendita di biglietti per gli ingressi, garantisce solo 139 milioni di euro di ricavi (ibid.). Questa problematica potrebbe essere superata lavorando su politiche di innesto di attività culturali promosse direttamente da "impresa di comunità". Si potrebbe trattare, in altri termini, di promuovere un radicale cambiamento di mentalità dell'azione dei *manager* pubblici della cultura, consentendo alle località italiane di sperimentare una dimensione materiale e non solo contemplativa delle nostre ricchezze, capace di funzionare come un modello partecipato dalle che vada oltre lo sfruttamento commerciale di pochi grandi operatori privati (Billi e Tricarico, 2018; Caliandro e Sacco, 2011; Micelli, 2016). Da questo punto di vista Open Agri rappresenta un ottimo esempio su come

utilizzare spazi sotto-utilizzati ad alto valore culturale (Come la Cascina Nosedo nel paesaggio agricolo milanese, ma come tante altre cascine nello stesso territorio Comunale) per funzioni di aggregazione e sperimentazione di imprese culturali innovative. Per farlo, come suggerito da UIA, occorre aggregare forme di partnership tra il tessuto produttivo e sociale, al fine di valorizzare le peculiarità locali combinando radicamento territoriale e proiezione internazionale, *genius loci* e spinta innovativa, cultura materiale ed umanistica e nuove tecnologie (Santagata, 2009).

*La terza riflessione* riguarda la ricerca dello “scaling up” dei modelli gestione che stanno promuovendo la diffusione di attività imprenditoriali basate su cultura, innovazione sociale ed uno stretto rapporto con il territorio e le comunità locali. Questo modelli imprenditoriali dovrebbero intercettare da un lato lo sviluppo di nuovi strumenti nel mercato finanziario e dall’altro la promozione di investimenti derivanti dalla crescente consapevolezza in merito alle questioni di sostenibilità globale e locale. Il valore sociale di queste iniziative deve essere definito in diversi possibili obiettivi di pratica manageriale: nuove forme di proprietà e investimenti finanziari collettivi, schemi innovativi di scambio tra *asset* pubblici e privati; *governance* multi-stakeholder nella co-produzione di servizi; valorizzazione di benefici e fattori di prossimità derivanti dai processi di rigenerazione urbana. Nello specifico, occorrerà sperimentare:

- 1) la ricerca della sostenibilità dei modelli di investimento sia in termini di *social capital*, inteso come capacità di mobilitare la rete di relazioni tra attori e contesti locali, sia come *share capital* inteso come la capacità di promuovere investimenti collettivi in attività con impatti sulle comunità di investitori e la comunità allargata;
- 2) la valutazione delle formule di *accountability* di tali iniziative e degli *asset* che ne determinano lo sviluppo, ossia la capacità di inquadrare e descrivere gli input e gli output delle attività d’impresa, identificando condizioni socio-economiche oltre agli *asset* strutturali ed immateriali degli ecosistemi locali;
- 3) la verifica nella capacità di gestire gli interessi di una pluralità di individui e parti interessate, tenendo conto dell’effettiva partecipazione e rappresentazione dei bisogni e delle aspettative nei processi decisionali, in particolare per quanto riguarda l’equa distribuzione dei benefici generati da risorse pubbliche e private.

Questo tipo di ricerca può verificare la capacità di promuovere *partnership*, responsabilità e contratti tra membri dell’impresa e i diversi *stakeholders* coinvolti.

## Bibliografia

- Associazione Nazionale Costruttori Edili ANCE (2017). I Borghi d'Italia: dalla visione alla rigenerazione. Disponibile a:  
<http://www.ance.it/docs/docDownload.aspx?id=41557>.
- Agenzia del Demanio (2015) Strategie e strumenti per la valorizzazione del patrimonio pubblico. URL: [http://www.affariregionali.it/media/169644/studio-demanio-finale\\_new.pdf](http://www.affariregionali.it/media/169644/studio-demanio-finale_new.pdf).
- Avanzi & Dynamoscopio & Kilowatt & Cooperativa Sumisura (2016). Community Hub: I luoghi puri impazziscono. Disponibile a:  
<http://www.communityhub.it/wp-content/uploads/2016/10/Community-Hub.compressed.pdf>.
- Billi, A. & Tricarico, L. (2018), Regional Developments Policies in Italy: How to Combine Cultural Approaches with Social Innovation. In *International Symposium on New Metropolitan Perspectives*, 277-287, Springer, Cham.
- Bonomi, A., & Masiero, R. (2014). *Dalla smart city alla smart land*. Marsilio Editori.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61-74.
- Branduini, P., Laviscio, R., e Scazzosi, L. (2016). Milano: città agricola tra riscoperte e nuove prospettive. *Agriregionieuropa*, 44, 80-85.
- Caliandro, C., & Sacco, P. L. (2011). *Italia reloaded: ripartire con la cultura*. Il Mulino.
- Calvaresi, C. (2016). Innovazione dal basso e imprese di comunità: i segnali di futuro delle aree interne. *Agriregionieuropa* 45(12), 31-31.
- Calvaresi, C., & Cossa, L. (2011). Un ponte a colori. *Accompagnare la rigenerazione urbana di un quartiere della periferia milanese*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.
- Camarda, D., Rotondo, F., & Selicato, F. (2015). Strategies for dealing with urban shrinkage: issues and scenarios in Taranto. *European Planning Studies*, 23(1), 126-146.
- Chiappini, L. & Anselmi, G., (2017). “L’imprenditorialità diffusa nel movimento dei Maker: tra fiducia e reputazione”. In D’Ovidio M. e Rabbiosi C. (a cura di). *Makers e Città: La rivoluzione si fa con la stampante 3d?*. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.
- Cicerchia A. (2015) “Why we should measure what we should measure”, *Economia della Cultura*, vol. 1, pp.11-22.
- Consorzio Aaster (2015). *Nuova economia leggera e innovatori diffusi a Milano: soggettività e politica* Rapporto di Ricerca. Brief disponibile a:  
[http://www.aaster.it/wp-content/uploads/2016/03/2015-Comune-di-Milano\\_Fondazione-Brodolini.pdf](http://www.aaster.it/wp-content/uploads/2016/03/2015-Comune-di-Milano_Fondazione-Brodolini.pdf).
- Di Iacovo, F. (2008). *Agricoltura sociale: quando le campagne coltivano valori*. FrancoAngeli, Milano.
- D’Ovidio M. & Rabbiosi C. (a cura di) (201). *Makers e Città: La rivoluzione si fa con la stampante 3d?*. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.

- Donolo, C. (1997). *L'intelligenza delle istituzioni* (Vol. 223). Feltrinelli Editore.
- Ernst and Young (EY) (2016). *Italia Creativa: Primo studio sull'Industria della Cultura e della Creatività in Italia*. Disponibile a: <https://bit.ly/2qGAGDg>.
- Ernst and Young (EY) (2017). EY's Attractiveness Survey. May 2017. Disponibile a: <https://go.ey.com/2qblxM6>.
- European Union (EU) (2016). Urban Agenda for the EU, Pact of Amsterdam. Disponibile a: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf).
- Eurostat (2016). *Cultural Statistics. Statistical Books*. Disponibile a: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7551543/KS-04-15-737-EN-N.pdf>.
- Fareri, P. (2009). *Rallentare: Il disegno delle politiche urbane*. FrancoAngeli.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Giuliani, I. (2018). La città culturale. Spazi, lavoro e cultura a Milano. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.
- Greco, L., & Di Fabbio, M. (2014). Path-dependence and change in an old industrial area: the case of Taranto, Italy. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(3), 413-431.
- Grassi, V. (2015). Casa Bossi, un cantiere di bellezza a Novara. Labsus.it. Disponibile a: <http://www.labsus.org/2015/09/casa-bossi-un-cantiere-di-bellezza-a-novara>.
- KEA (2006). The Economy of Culture in Europe. Study prepared for the European Commission (Directorate- General for Education and Culture). Disponibile a: [http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf).
- Inguaggiato, V., (2011) Gangeviertel, un caso aperto di riuso temporaneo per produzione culturale, *Amburgo. Territorio*, 56, 40-42.
- Inti, I., Cantaluppi, G., & Persichino, M. (2014). *Temporioso: manuale per il riuso temporaneo di spazi in abbandono, in Italia*. Altreconomia.
- Lampis, A. (2017) "Verso un'idea di welfare allargato. Il welfare culturale nelle iniziative della Provincia Autonoma di Bolzano", *Economia della Cultura*, vol. 1.
- Levina, N., & Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems. *MIS quarterly*, 335-363.
- Le Xuan, S., & Tricarico L. (2014) *Imprese Comuni: rigenerazione urbana e community enterprises nel Regno Unito*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Le Xuan, S., & Tricarico, L. (2013). Le Community Enterprises in Gran Bretagna: imprese sociali come modello di rigenerazione. *Impresa Sociale*, 2, 27-34.
- Maccaferri, A. (2018). Contratto di rete ed e-commerce per rilanciare l'agricoltura sociale. Nova Sole 24 Ore. Disponibile a: <http://nova.ilsole24ore.com/progetti/contratto-di-rete-ed-e-commerce-per-rilanciare-lagricoltura-sociale/>.
- Mangialardo, A., & Micelli, E. (2017). From sources of financial value to commons: Emerging policies for enhancing public real-estate assets in Italy. *Papers in Regional Science*, doi: 10.1111/pirs.12310. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/pirs.12310/full>.

- Manzo, C. & Ramella, F. (2016). I nuovi artigiani digitali, Il Mulino. Rivisteweb.
- Mariotti, I., Pacchi, C., & Di Vita, S. (2017). Co-working Spaces in Milan: Location Patterns and Urban Effects. *Journal of Urban Technology*, 24(3), 47-66.
- Matarasso, F. (1997) *Use or ornament? The social Impact of participation in the Arts*, Comedia. Stroud.
- Micelli, S. (2016). *Fare è Innovare. Il nuovo lavoro artigiano*. Il Mulino.
- Melandri, G. (2017). Grazie al Fondo per l'innovazione sociale l'Italia potrà edificare un welfare 4.0 e non lasciare indietro nessuno. Disponibile a:
- Montalto, V & Saisana, M. (2017). The Cultural and Creative Cities Monitor (C3 Monitor) 2016 Edition. JRC.
- Montanari, F., & Mizzau L., (2016). *I luoghi dell'innovazione aperta*. Fondazione Brodolini. Disponibile a: <https://bit.ly/2lHeLaS>.
- Moroni, S., & Tricarico, L., (2017). Distributed Energy production in a polycentric scenario: policy reforms and community management. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-21.
- NESTA. "A manifesto for the creative economy" (2013). Disponibile a: <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/a-manifesto-for-the-creative-economy-april13.pdf>.
- Palmiotti, D. (2017). Oltre l'Ilva: un centro per i delfini nella nuova vita di Taranto. Il Sole 24 Ore (online). Disponibile a: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-08-02/oltre-l-ilva-centro-i-delfini-nuova-vita-taranto-174427.shtml?uuid=AERnbq7B>.
- Ratti M. (2015), "Outcome Indicators for the Cultural Sector", *Economia della Cultura*, vol.1, pp. 23-45.
- Riitano A. (2014). *Sud Innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova Cittadinanza*, Franco Angeli: Milano.
- Sacco, P., Ferilli, G., & Blessi, G. T. (2014). Understanding culture-led local development: A critique of alternative theoretical explanations. *Urban Studies*, 51(13), 2806-2821.
- Sanna F., & De Bernardo V. (eds.) (2015), *Sviluppo locale e cooperazione sociale. Beni comuni, territorio, risorse e potenzialità da connettere e rilanciare*, EcrA, Roma.
- Santagata, W. (2009). *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi Editore.
- Sonda G. (2016) Taranto: a Social Innovation lab. *Tafter journal*, vol. 91.
- Symbola-Unioncamere. (2016). Io sono Cultura. Rapporto 2016. *L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*. Disponibile a: <http://www.symbola.net/html/article/Rapporto2016IOSONOCULTURA>.
- Tarasco, A.L., (2017). *Il patrimonio culturale. Modelli di gestione e finanza pubblica*. Editoriale Scientifica.
- Tricarico, L., & Zandonai, F. (2018). *Local Italy. I domini del "settore comunità" in Italia*. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli: Milano.
- Tricarico, L., & Geissler, J. B. (2017). The food territory: cultural identity as local facilitator in the gastronomy sector, the case of Lyon. *City, Territory and Architecture*, 4(1), 16.

- Tricarico, L. (2017). Community action: value or instrument? An ethics and planning critical review. *Journal of Architecture and Urbanism*, 41(3), 221-233.
- Tricarico, L., (2016). Imprese di comunità come fattore territoriale: riflessioni a partire dal contesto italiano. *CRIOS*, 11:35-50.
- Tricarico, L. (2015). Energia come community asset e orizzonte di sviluppo per le imprese di comunità. *Impresa Sociale*, 5, 53-64.
- Tricarico, L., (2014). Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano, *Euricse Working Papers*, 68-14.
- Trimarchi, M. (2016). Il sistema culturale italiano: è tempo di dilemmi. *Impresa Cultura. Creatività, Partecipazione, Competitività*, 12, 23-37. Disponibile a: <http://lexellent.it/wp-content/uploads/2016/10/Libro-Impresa-Cultura.pdf>.
- UIA (2017). Challenges framework for capitalisation. Disponibile a: <https://bit.ly/2N37EXY>.

## 7. *Le politiche anticorruzione nei grandi Gruppi: lineamenti di un progetto di ricerca e prime evidenze*

di *Matteo Caroli e Irene Buzzi*

### 1. **Introduzione**

I grandi Gruppi fronteggiano la tematica della corruzione sotto una duplice prospettiva: a livello verticale, all'interno della stessa Società (vertici aziendali-dipendenti); a livello spaziale, in considerazione dei diversi contesti in cui operano la Capogruppo e le controllate.

Dal momento che una corretta gestione del rischio corruttivo è dirimente per lo svolgimento delle attività di business, è necessario un impegno proattivo del Gruppo, che non si limiti ad una mera osservanza dei principi giuridici in materia di anticorruzione, ma che comprenda l'interiorizzazione degli adempimenti normativi con la conseguente declinazione in una politica anticorruttiva propria del Gruppo, che definisca principi e linee di comportamento validi ed applicabili a livello centrale (Corporate) e periferico (controllate), eventualmente con le dovute specificazioni per tener conto dei differenti contesti locali.

Al fine di esaminare l'articolazione della politica anticorruzione di Gruppo e le sue molteplici sfaccettature, questo contributo analizza l'impianto normativo interno, e in particolare il sistema di governance preposto alla gestione del rischio corruttivo, con l'identificazione dei soggetti competenti, i documenti strategici in materia di anticorruzione, distinti tra quelli a contenuto obbligatorio e facoltativo, ed infine le procedure organizzative interne, con uno specifico riferimento al *whistleblowing*.

Successivamente, dopo aver tratteggiato i contorni della politica anticorruzione, sono esaminati i destinatari della stessa, dando evidenza delle aree esposte a rischio corruttivo e dei principali interlocutori esterni coinvolti.

La determinazione della portata della politica anticorruzione sia a livello interno, con la caratterizzazione degli assetti normativi, organizzativi e procedurali, sia a livello esterno, con la definizione degli impatti e degli stakeholder, ha consentito di introdurre i principi chiave che la contraddistinguono.

Infine, il lavoro declina le linee di indirizzo espresse dai Gruppi, attraverso l'individuazione di alcuni orientamenti prevalenti nella gestione delle attività a rischio corruzione.

L'analisi è stata condotta su un campione di quindici tra i principali Gruppi italiani<sup>1</sup>. Per ciascuno di questi sono stati esaminati i documenti rilevanti per l'oggetto della ricerca disponibili sui rispettivi siti istituzionali, in particolare: Codici Etici di Gruppo, Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231, testi specifici contro la corruzione, quali modelli e policy anticorruzione elaborate autonomamente da ciascun Gruppo, linee guida sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, linee guida procedurali in materia di *whistleblowing*.

Al fine di verificare la diffusione di un determinato principio, pratica o caratteristica all'interno del campione, cioè la frequenza, si è considerato quante volte lo specifico valore in esame ricorresse sul totale delle osservazioni effettivamente disponibili<sup>2</sup>.

Dalle prime evidenze emerge un quadro omogeneo relativamente alla definizione di un solido impegno anticorrittivo esplicitato dai Gruppi, in cui ricorrono principi, comportamenti e linee di azione simili, specialmente nel fronteggiare alcune situazioni, quali i rapporti con la Pubblica Amministrazione, con le organizzazioni politiche e sindacali e i business partner, la gestione di omaggi, spese di rappresentanza e sponsorizzazioni, la selezione e assunzione del personale e le registrazioni contabili. Tuttavia, si nota che i Gruppi gestiscono gli aspetti organizzativi interni e procedurali in modo autonomo e specifico, per cui è possibile identificare diversi modelli senza però senza tracciare una linea di tendenza univoca.

Oltre ad individuare delle aree di intervento comuni, i Gruppi condividono dei principi generali in materia di anticorruzione, a cui corrispondono altrettante azioni concrete, a cui dovrebbe ispirarsi il comportamento dell'intera popolazione aziendale, sia nei rapporti interni sia in quelli esterni. Tra questi, si sancisce l'importanza di un business condotto all'insegna della trasparenza e della correttezza, con un'espressione forte dei principi di integrità, imparzialità e assenza di conflitto di interessi.

<sup>1</sup> I Gruppi esaminati sono: Astaldi, Atlantia, Enel, Eni, Ferrovie dello Stato, GSE Gestore Servizi Energetici, Leonardo, Poste Italiane, Prysmian Group, Saipem, Salini Impregilo, TechInt, Telecom Italia, Terna, Unicredit.

<sup>2</sup> Si precisa che il totale delle osservazioni non è sempre pari alla totalità di Gruppi che compongono il campione, a causa dell'indisponibilità in alcuni casi della specifica informazione oggetto di indagine. In queste circostanze, poiché il numero delle osservazioni effettuate non coincide con il totale delle osservazioni disponibili, si è proceduto a considerare come valore di riferimento, il totale delle osservazioni effettuate.

Sicuramente positivo, il risultato secondo cui in materia di *whistleblowing* tutti i Gruppi hanno anticipato i contenuti del recente dettato legislativo attraverso proprie disposizioni antecedenti ad esso.

## 2. I principi chiave

L'impegno dei grandi Gruppi in materia di anticorruzione non può prescindere da una valutazione dei principi esplicitati a questo proposito<sup>3</sup>.

I principi generali a cui si ispira il Gruppo esplicitano le norme e i principi etici e sociali, ai quali la popolazione aziendale si deve attenere. Tali linee di indirizzo sono chiarite fin dall'inizio per evidenziare che la convinzione di agire a vantaggio o nell'interesse del Gruppo non giustifica l'adozione di comportamenti contrari ai principi del Codice.

In questo studio sono stati estrapolati dai principi generali quelli specifici in materia di anticorruzione, al fine di mappare l'impegno in questa direzione dei Gruppi in esame.

L'analisi del campione mostra che tra i principi generali in materia di anticorruzione maggiormente diffusi vi sono in primo luogo la trasparenza e la correttezza, presenti nella maggior parte dei casi, seguiti da onestà e lealtà e integrità e imparzialità, riconosciuti in quasi la metà dei Gruppi.

Non risultano ancora largamente diffusi (al solo livello di dichiarazione esplicita formale, a cui non corrispondono necessariamente altrettanti canoni di comportamento) i principi della compliance, solo in pochi casi è sancito un forte imperativo di divieto di corruzione e lotta alla criminalità organizzata, e raramente si sottolinea l'importanza della buona fede (fig. 1).

In particolare, si osserva che questi principi sono tradotti in impegni concreti, diversi tra loro, a dimostrare le molteplici sfaccettature che caratterizzano le priorità attribuite dai Gruppi (fig. 2).

In primo luogo è sancita la promozione a tutti i livelli dell'imparzialità e integrità, che si estende anche alla segnalazione tempestiva di ogni situazione in cui si manifesti un potenziale conflitto di interessi, seguita dal rifiuto della corruzione in ogni sua forma, attiva e passiva, diretta e indiretta.

<sup>3</sup> Per la mappatura dei principi chiave in materia di anticorruzione, tra i principi di orientamento generale dichiarati nei documenti che compongono la policy anticorruzione, sono stati estrapolati quelli pertinenti l'anticorruzione (trasparenza, correttezza, onestà/lealtà, integrità/imparzialità, rispetto delle leggi/compliance, divieto di corruzione/lotta alla criminalità organizzata, buona fede). Tutti i Gruppi in esame prevedono disposizioni a riguardo, dunque, il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni di disponibili.

Fig. 1 – Principi generali in materia di anticorruzione

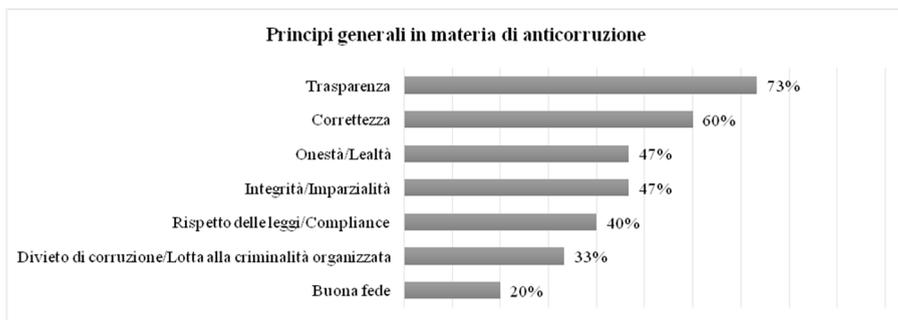


Fig. 2 – Impegno del Gruppo in materia di anticorruzione



Dirimente è anche la promozione di una cultura capillare dell'onestà, della trasparenza e della correttezza, indispensabili elementi di contrasto alle condotte corruttive.

In alcuni casi il Gruppo stabilisce come prioritari: la segregazione delle responsabilità, predisponendo una separazione tra attività operative e funzioni di controllo (chi autorizza e/o controlla non deve essere il responsabile dell'attività operativa); la formalizzazione dei poteri di firma, secondo cui l'esercizio degli stessi deve rispettare i limiti per materia e valore, e le procedure aziendali; la tracciabilità e l'archiviazione, volta alla verifica *ex post* di tutte le attività e i controlli effettuati.

Affinché l'impegno anticorrittivo sia solido e diffuso in tutta la popolazione aziendale, alcuni Gruppi tengono a ribadire la responsabilità sia dei manager e degli amministratori sia dei dipendenti.

In pochi casi si sottolineano la responsabilità dei dipendenti e la verifica dei soggetti terzi con il Gruppo interagisce o ha intenzione di interagire, sotto il profilo dell'affidabilità e della reputazione (*know your partner*).

In casi isolati l'impegno alla lotta alla corruzione si declina nell'adozione di un programma strutturato di lotta alla corruzione, nell'impegno di conformità globale, inteso come il rispetto di leggi e regolamenti locali in vigore in ciascun Paese in cui il Gruppo opera, e nel richiamo alla chiarezza e alla semplicità, che si traducono in una definizione chiara e un'agevole applicazione dei compiti e delle responsabilità dei soggetti coinvolti nei processi aziendali, delle attività e dei relativi controlli.

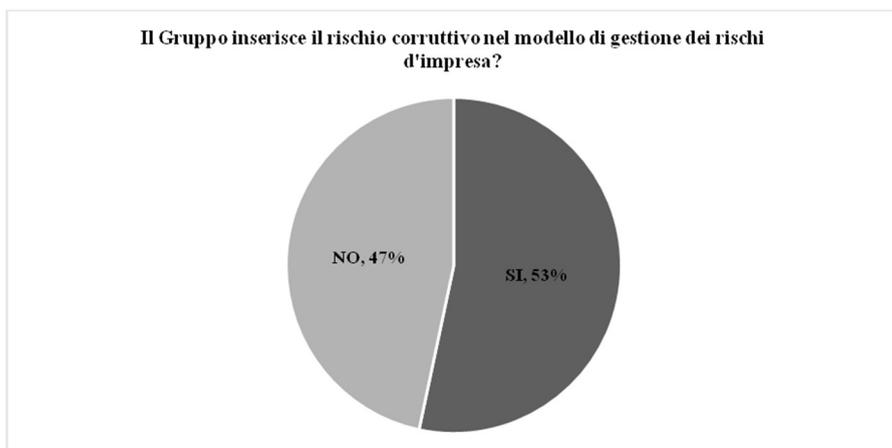
### 3. L'impianto normativo interno

#### 3.1. Governance

Per comprendere l'attuazione della politica anticorruzione del Gruppo, è necessario, innanzitutto verificare l'inquadramento del rischio corruttivo nel novero dei rischi fronteggiati, per poi analizzare il sistema dei controlli interni ed esaminare il conseguente assetto societario.

A questo proposito, per determinare la rilevanza attribuita dal Gruppo al rischio corruttivo, si è ritenuto opportuno valutare se i Gruppi inseriscono esplicitamente questa tipologia di rischio all'interno del modello di gestione dei rischi d'impresa<sup>4</sup> (fig. 3).

Fig 3. Il rischio corruttivo nel modello di gestione dei rischi d'impresa



<sup>4</sup> L'analisi valuta se all'interno dei documenti che compongono la policy anticorruzione, esiste un riferimento esplicito al rischio corruttivo, cioè se il rischio corruttivo è ricompreso nel novero dei rischi riconosciuti dal Gruppo all'interno del risk management. Tutti i Gruppi in esame prevedono disposizioni relative al risk management, dunque, il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni di disponibili.

Il risultato mostra che solo nella metà del campione vi è un riferimento espresso al rischio corruttivo. Tale dato non sottende un'indicazione necessariamente negativa, in quanto è da interpretarsi non solo alla luce della trattazione che seguirà, che mostra ampiamente l'impegno concreto dei Gruppi in materia di anticorruzione, ma anche in virtù del fatto che i Gruppi in esame annoverano delle aree di gestione di rischio in cui il rischio corruttivo è già inserito o potrebbe essere inserito in futuro<sup>5</sup> (fig. 4).

Fig. 4 Il rischio corruttivo nel modello di gestione dei rischi d'impresa



Infatti, benché solo in pochi casi esiste un'area *ad hoc* per la gestione del rischio corruttivo, si riscontra che nella maggior parte di essi è già presente il “rischio compliance”, intendendo con questa espressione la possibilità che si verifichino impatti negativi a causa del mancato rispetto di leggi e regole, in particolare in tema di anticorruzione, con ricadute su redditività, strategie e ritorni per gli azionisti. A tale categoria di rischio si aggiunge certamente quella del rischio reputazionale, che coglie in maniera specifica gli impatti sulla reputazione e l'immagine del Gruppo derivanti da una condotta corruttiva attuale o potenziale. Infine, all'interno delle aree di rischio già esistenti nel risk

<sup>5</sup> Dopo aver verificato se il rischio corruttivo è ricompreso all'interno del risk management, la presente analisi valuta se esiste o potrebbe esistere un'area di rischio in cui ricomprendere il rischio corruttivo. In particolare, qualora già esista un'area di rischio ad hoc per il rischio corruttivo, questa è stata valutata come “anticorruzione”. In caso contrario, sono state identificate le aree in cui il rischio corruttivo è già inserito o potrebbe essere potenzialmente inserito, sulla base delle aree di rischio attualmente esistenti (area compliance, area reputazione, area contesto di riferimento). Sulla base delle informazioni disponibili non per tutti i Gruppi in esame è stato possibile individuare l'area di rischio in cui ricomprendere il rischio corruttivo, dunque, il totale delle osservazioni effettuate non coincide con il totale delle osservazioni disponibili (13 su 15).

management, qualora non siano previste delle aree di rischio per l'anticorruzione o la compliance, sarebbe possibile includere il rischio corruttivo tra i rischi esogeni, considerandolo come un rischio specifico del contesto di riferimento, cioè tra i rischi derivanti da fatti di carattere economico, politico e sociale, oppure, di converso, prevederlo tra i rischi endogeni, in particolare nel "rischio sostenibilità", muovendo dalla considerazione che una chiara politica in materia di responsabilità sociale dell'impresa, in cui rientra anche la politica anticorruzione, possa esercitare un effetto positivo sulle scelte degli investitori.

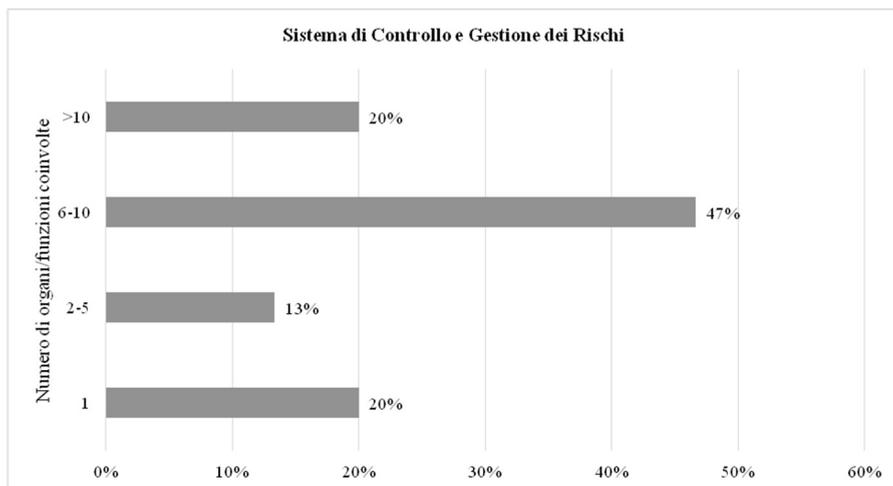
Dopo aver analizzato il rischio corruttivo, quale tipologia di rischio specifica all'interno del risk management di Gruppo, si passa ora ad esaminare il sistema di controllo e gestione dei rischi, quale insieme di strumenti, strutture organizzative, norme e regole interne volte allo svolgimento di un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi e dei flussi informativi. Tale elemento è di cruciale importanza poiché solo attraverso la precisa identificazione dei soggetti competenti, la definizione delle rispettive responsabilità e la puntuale proceduralizzazione delle azioni si garantisce la correttezza della gestione delle attività a rischio corruzione.

I Gruppi esaminati condividono l'approccio di sistema di controllo strutturato su tre livelli, ma lo declinano in modo diverso quanto alla composizione della struttura organizzativa interna<sup>6</sup> (fig. 5).

In particolare, in merito alla numerosità degli organi o funzioni coinvolte nel sistema di controllo e gestione dei rischi, in quasi la metà dei casi i Gruppi optano per una struttura più articolata, che coinvolge, insieme al Comitato controllo e rischi, altri organi o funzioni (per un totale almeno cinque soggetti), quali, ad esempio, Presidente e Vice Presidente, Consiglio di Amministrazione, Collegio sindacale, responsabile della funzione Audit, Organismo di Vigilanza, Comitato Compliance. In rari casi, si ravvisano tra i due e i cinque soggetti coinvolti. Inoltre, si nota una simmetria sulla scelta di un sistema con un solo componente e con molteplici soggetti. Nel primo caso, il sistema di controllo e gestione dei rischi fa riferimento ad un unico organo principale, il Comitato Controllo e Rischi, che accentra le principali funzioni ed eventualmente rimanda ad altri soggetti competenti. Nel caso diametralmente opposto, invece, si segnala la presenza di sistemi estremamente complessi, che coinvolgono oltre dieci soggetti, con l'inclusione di funzioni aziendali specifiche (ad esempio, dirigente incaricato della redazione di documenti contabili, responsabile della Funzione Quality, Environment, Health and Safety).

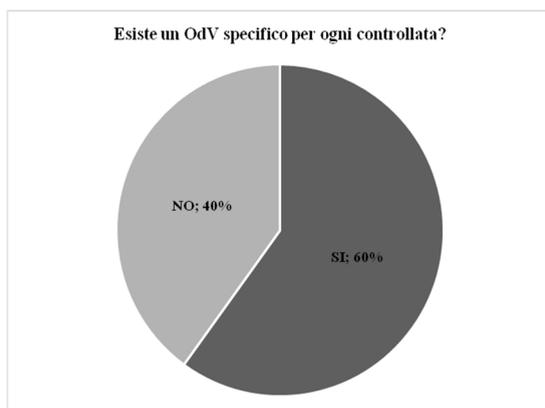
<sup>6</sup> L'analisi ha valutato per ogni Gruppo il numero di organi o funzioni coinvolte nel sistema di controllo e gestione dei rischi. Tutti i Gruppi in esame forniscono informazioni sulla struttura del sistema di controllo e gestione dei rischi, dunque, il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

Fig. 5 – Composizione del Sistema di Controllo e Gestione dei Rischi



In particolare, nel rapporto corporate-controllate, si delineano due possibili assetti di Organismo di Vigilanza (OdV) che valuta i profili di anticorruzione: da una parte, l’esistenza di un OdV unico a livello centrale, dall’altra più OdV, presenti in ogni controllata. Dalla ricerca emerge che non esiste un modello dominante, ma anzi, le scelte dei Gruppi sull’assetto ottimale dell’OdV risultano quasi equipartite<sup>7</sup> (fig. 6).

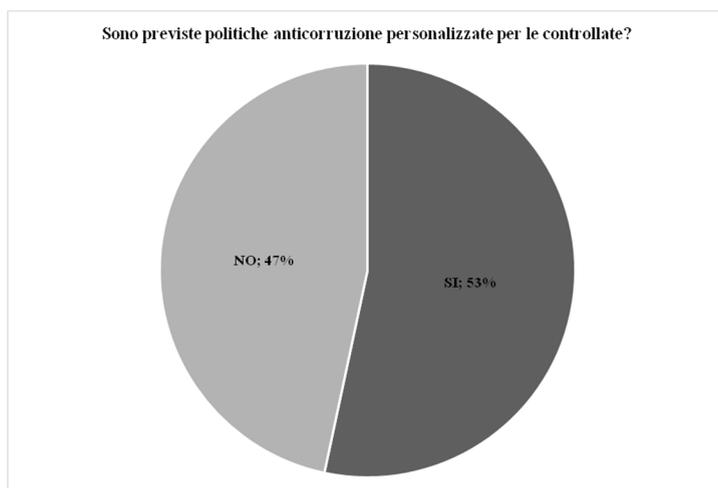
Fig. 6 – Organismo di Vigilanza nelle controllate



<sup>7</sup> L’analisi ha valutato la presenza, all’interno dei documenti in esame che compongono la policy anticorruzione, di un riferimento all’esistenza di un Organismo di Vigilanza specifico per ogni controllata. Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

I dati sull'OdV sono da leggersi congiuntamente a quelli sulle politiche anticorruzione adottate nelle controllate. In particolare, appare opportuno considerare se il Gruppo preferisce un unico modello da applicarsi indistintamente in tutte le controllate oppure se lo stesso incentiva l'adozione di modelli personalizzati per le controllate<sup>8</sup>. L'analisi dimostra che solitamente nei casi in cui esiste un OdV specifico per ogni controllata, sono previsti anche politiche anticorruzione specifiche (fig. 7).

Fig. 7 – Politica anticorruzione nelle controllate



L'analisi effettuata mostra che i Gruppi valorizzano la governance e i controlli interni, anche attraverso specifiche funzioni, quali l'Internal Audit e l'Organismo di Vigilanza (OdV).

In tutti i casi analizzati emerge la convinzione che un robusto sistema di controllo e gestione dei rischi sia non solo uno strumento indispensabile, ma anche efficace per garantire la prevenzione della corruzione, e cioè prevenire comportamenti illeciti da parte dei propri amministratori, dipendenti, rappresentanti e partner d'affari. Tale approccio conferma che, benché il sistema sanzionatorio sia essenziale, tuttavia, agendo *ex post* (in seguito alla commissione della condotta corruttiva), da solo non è sufficiente, poiché la portata compiuta dello strumento è garantita solo attraverso l'azione *ex ante* (la prevenzione).

<sup>8</sup> L'analisi ha valutato la previsione, all'interno dei documenti in esame che compongono la policy anticorruzione, di politiche anticorruzione personalizzate per le controllate. Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

Nei grandi Gruppi è sempre più diffusa la figura dell'*Ethic Officer*, che ha il compito di assicurare il rispetto del Codice Etico, divulgarne la conoscenza ed eventuali aggiornamenti e modifiche. Questa professionalità, normalmente costituita all'interno della funzione *Internal Audit* o comunque in stretta collaborazione con quest'ultima, non si sostituisce alla funzione *Compliance* e agisce direttamente, congiuntamente alla funzione Risorse Umane, in caso di violazioni del Codice (soprattutto da parte dei dipendenti e degli organi sociali) non rimesse all'Organismo di Vigilanza.

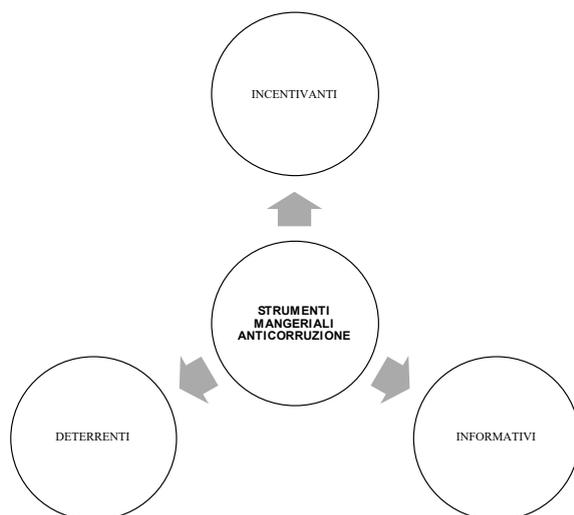
All'*Ethic Officer* si può affiancare un Comitato Etico, generalmente costituito da membri dell'Organismo di Vigilanza, delle funzioni Risorse Umane, *Internal Audit*, e da responsabili degli Affari Societari, con il compito di valutare le segnalazioni ricevute dall'*Ethic Officer* ed indirizzarle agli organi competenti per le opportune verifiche.

Nel caso in cui si istituisca un organismo ad hoc per l'anticorruzione, questo può assumere la configurazione, ad esempio di un Organo di Coordinamento e Consultazione per la Prevenzione della Corruzione, di Unità di Supporto Legale Anti-corruzione, di responsabile anticorruzione per l'intero Gruppo o per le singole Società che lo compongono.

Dopo aver esposto l'interpretazione del rischio corruttivo e sistema di controlli interni, è opportuno valutare gli strumenti manageriali adottati dai Gruppi nella lotta alla corruzione, analizzando come questi implementano e promuovono la prevenzione (*ex ante*) e il contrasto (*ex post*).

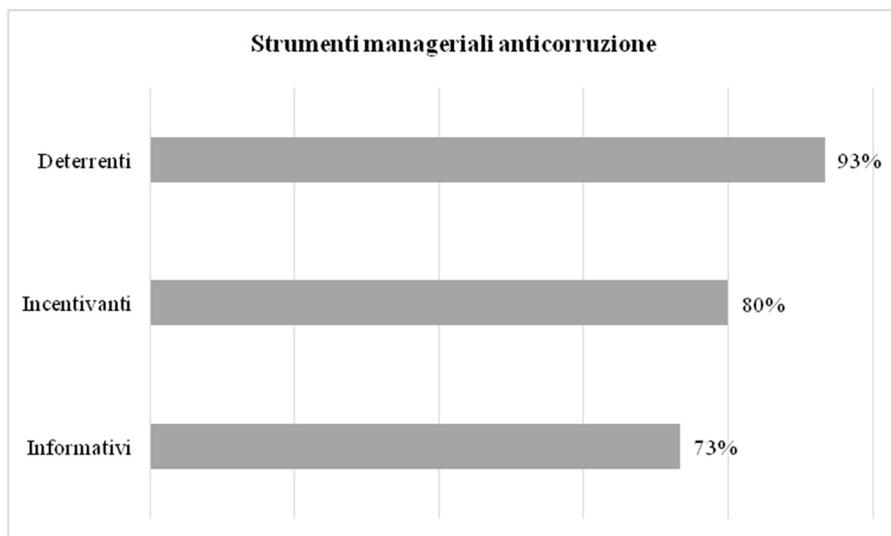
Dalla ricerca emergono tre principali categorie di strumenti manageriali: incentivanti, deterrenti e informativi (fig. 8).

Fig. 8 – Strumenti manageriali anticorruzione



I Gruppi in esame tendono ad utilizzare diffusamente tutti gli strumenti, soprattutto quelli deterrenti, seguiti da quelli incentivanti (v. *infra* sezione *whistleblowing*), ed infine quelli informativi<sup>9</sup> (fig. 9).

Fig. 9 – Diffusione degli strumenti manageriali anticorruzione



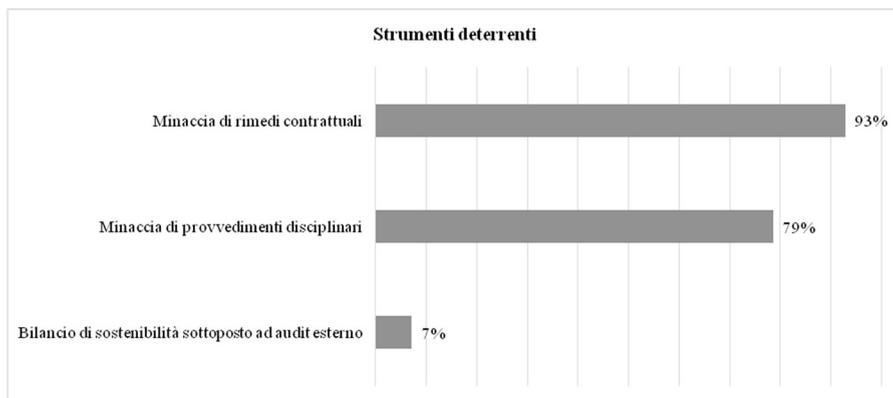
In caso di violazione della politica anticorruzione, tra gli strumenti con scopo deterrente<sup>10</sup> (fig. 10) primeggia per la popolazione aziendale, l'applicazione di sanzioni disciplinari, tenendo conto anche dell'eventuale rilevanza penale delle condanne poste in essere, mentre per i terzi, la mancata instaurazione o la risoluzione dei rapporti contrattuali.

Ancora in pochi casi si ritiene opportuno procedere alla verifica esterna da parte di una Società indipendente accreditata del bilancio di sostenibilità, rendiconto dei risultati ottenuti dal Gruppo nelle interazioni con gli stakeholder.

<sup>9</sup> Dopo aver identificato gli strumenti manageriali anticorruzione, si è valutata la diffusione di ciascuno strumento all'interno del campione. Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

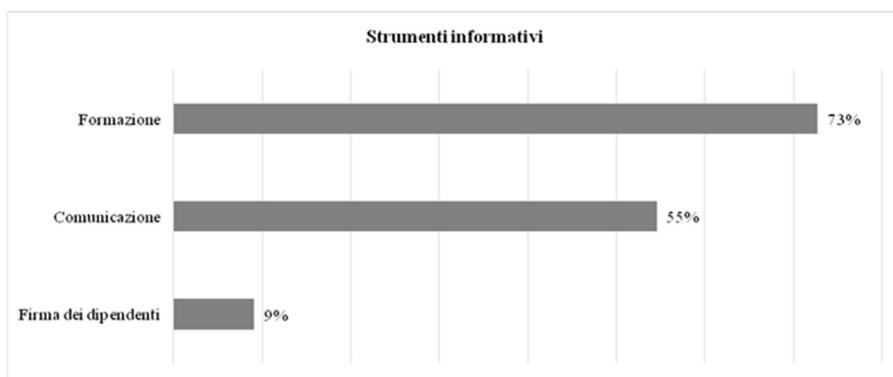
<sup>10</sup> Sono stati indentificati i seguenti strumenti manageriali deterrenti: minaccia di rimedi contrattuali, minaccia di provvedimenti disciplinari, bilancio di sostenibilità sottoposto ad audit esterno. Non per tutti i Gruppi sono disponibili informazioni relative all'esistenza di strumenti deterrenti, dunque, il totale delle osservazioni effettuate non coincide con il totale delle osservazioni disponibili (14 su 15).

Fig. 10 – Strumenti manageriali deterrenti



Infine, si considerano gli strumenti informativi, che si propongono di creare e rafforzare negli stakeholder interni ed esterni una coscienza anticorruptiva<sup>11</sup> (fig. 11). Lo strumento più diffuso è la formazione, rivolta agli stakeholder sia interni sia esterni. Passi in avanti si potrebbero fare sul versante comunicativo, attraverso la veicolazione di una robusta opera di comunicazione interna, note informative specifiche e promozione della materia sul sito Internet. Nei Modelli Anticorruzione c'è ancora poca evidenza che fin dalla fase di assunzione, i dipendenti sono tenuti a firmare una dichiarazione di impegno al rispetto delle previsioni della politica anticorruptiva del Gruppo.

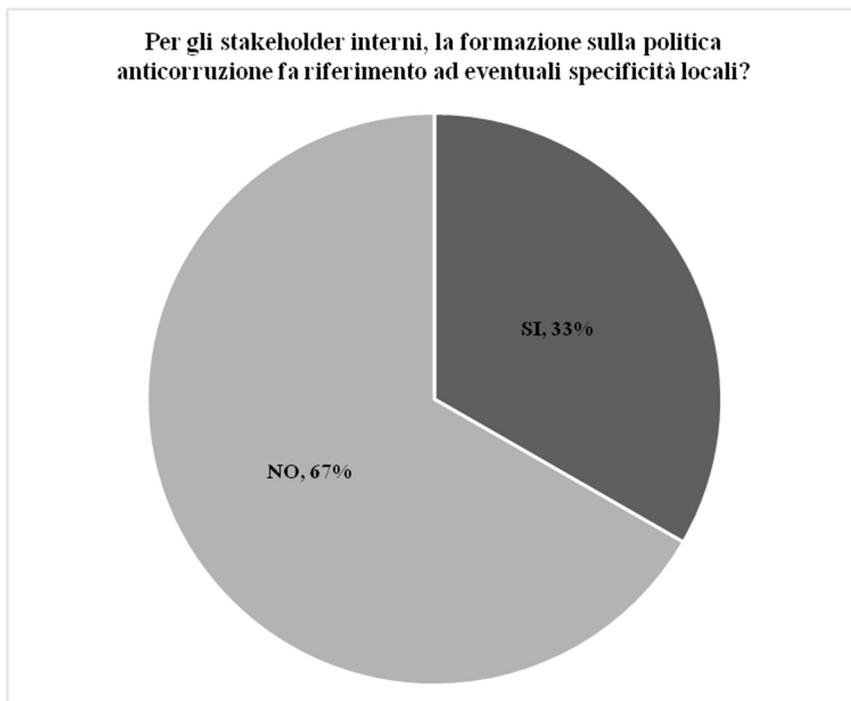
Fig.11 – Strumenti manageriali informativi



<sup>11</sup> Sono stati indentificati i seguenti strumenti manageriali informativi: formazione, comunicazione, firma dei dipendenti. Non per tutti i Gruppi sono disponibili informazioni relative all'esistenza di strumenti informativi, dunque, il totale delle osservazioni effettuate non coincide con il totale delle osservazioni disponibili (11 su 15).

Esaminando la formazione sulla politica anticorruzione, per quanto riguarda gli stakeholder interni<sup>12</sup>, in particolare i dipendenti, si rileva che la formazione impartita fa scarso riferimento alle specificità locali del contesto di applicazione del modello, dimostrando che i Gruppi privilegiano una formazione standardizzata, senza rilevare le peculiarità locali (fig. 12).

Fig. 12 – Formazione per gli stakeholder interni sulla politica anticorruzione

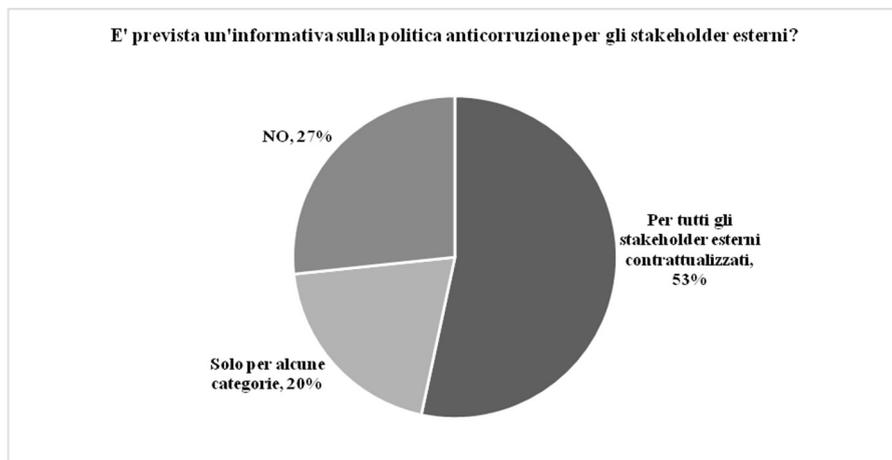


Il risultato è ambivalente: da una parte, la Corporate, attraverso una formazione indifferenziata, stabilisce gli elementi necessari ed indispensabili per formare gli stakeholder interni in maniera omogenea, creando un livello di conoscenze comune, indipendentemente dall'area geografica di operatività; dall'altra, qualora il Gruppo non attivi nelle controllate una formazione mirata, si potrebbero tralasciare componenti di rischio specifico in materia di anticorruzione.

<sup>12</sup> L'analisi valuta l'esistenza di disposizioni specifiche sull'attività di formazione in materia di anticorruzione all'interno dei documenti che compongono la policy anticorruzione. Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

Per quanto riguarda gli stakeholder esterni, nella maggior parte dei Gruppi, l’informativa è destinata a tutti gli stakeholder contrattualizzati, compresi i fornitori e i clienti, in pochi Gruppi l’informativa è destinata a categorie specifiche, quali collaboratori esterni, consulenti e partner, mentre solo in rari casi non si rileva un’informativa per gli stakeholder esterni<sup>13</sup> (fig. 13).

Fig. 13 – Formazione per gli stakeholder esterni sulla politica anticorruzione



### 3.2. Documenti strategici

L’analisi della politica anticorruzione dei Gruppi è stata effettuata attraverso l’esame dei documenti a contenuto obbligatorio, quali il Codice Etico e il modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 (da ora in poi, modello 231)<sup>14</sup>, e di documenti aggiuntivi volontari,

<sup>13</sup> L’analisi ha valutato all’interno dei documenti che compongono la policy anticorruzione, la presenza di disposizioni specifiche circa l’esistenza di un’informativa per gli stakeholder esterni in materia di anticorruzione. Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

<sup>14</sup> Brevemente, alcune note sulle caratteristiche principali del Codice Etico e del modello 231.

Il Codice Etico esprime le linee di indirizzo (principi generali), i canoni di comportamento, che traducono nella pratica i principi generali, e gli strumenti di applicazione, cioè i comportamenti che garantiscono l’effettività di attuazione del Codice e il sistema sanzionatorio attuabile in caso di violazione delle disposizioni contenute in esso.

Il Modello 231 è costituito da un insieme di disposizioni, linee guida, procedure e schemi operativi, gestionali e organizzativi per il monitoraggio delle attività a rischio con riferimento alle specifiche tipologie di reati annoverati nel decreto legislativo. Le componenti fondamentali del modello riguardano: 1) mappatura delle attività “sensibili”, cioè suscettibili di ricadere

quali i testi specifici contro la corruzione, tra cui i modelli e le policy Anti-corruzione, che catturano l'impegno del Gruppo sul tema, le linee guida sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (v. *supra*), le linee guida procedurali in materia di *whistleblowing* (v. *infra*).

Considerando l'operatività del Gruppo su larga scala, e dunque l'assoggettamento a diverse giurisdizioni, la scelta di adottare un modello ad hoc appare pressoché inevitabile. Questo strumento, infatti, consente di uniformare i principi e le politiche verso le principali normative internazionali in materia di anticorruzione ("FCPA" Foreign Corrupt Practices Act statunitense; "UKBA" UK Bribery Act; Legge Anti-corruzione n. 190/2012), anche in osservanza della Convenzione dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico sulla lotta alla corruzione dei Pubblici Ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, della Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, della Convenzione Interamericana contro la corruzione e del decimo principio del Global Compact, in base al quale "le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti".

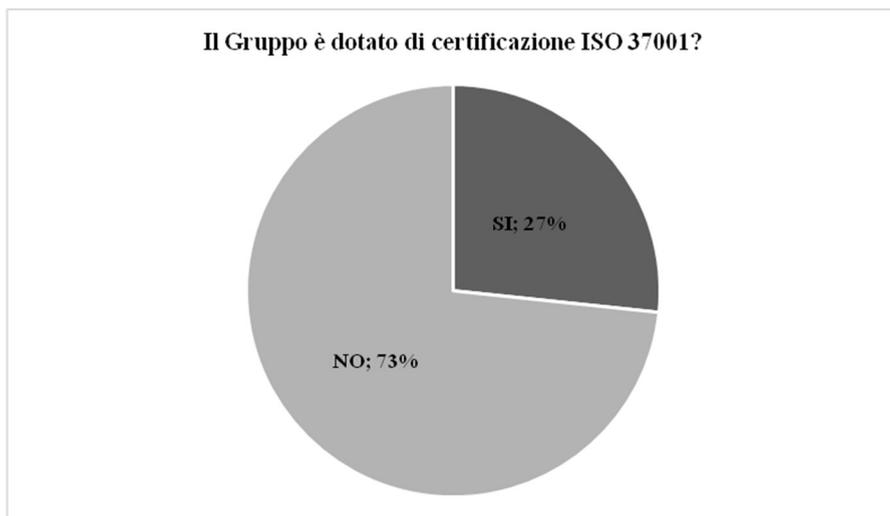
Al fine di valutare la veicolazione dei principi e dei meccanismi anticorrittivi dal livello centrale al livello periferico, sono considerati i contenuti dei documenti della Capogruppo, valutandone l'applicazione anche nelle controllate.

Un ulteriore strumento per valutare l'impegno in materia anticorrittiva è la certificazione ISO 37001. Lo studio rileva che la certificazione non è ancora unanimemente diffusa<sup>15</sup> (fig. 14). Le ragioni alla base di questo risultato sono da rinvenirsi nel fatto che la certificazione pur consentendo di mappare ed identificare le aree con un potenziale rischio corrittivo ponendosi come un efficace strumento di prevenzione, è di recente introduzione e facoltativa.

in aree ad elevato rischio corrittivo (si specifica che il rischio potenziale riguarda anche le aree che, pur non avendo una rilevanza diretta, potrebbero essere strumentali al compimento di un reato); 2) analisi dei presidi di controllo (risk assessment), cioè valutazione dell'adeguatezza del sistema dei controlli delle attività "sensibili" (sono elementi del controllo preventivo: sistema delle deleghe e delle procure; protocolli; sistema di remunerazione e di incentivazione, sistema organizzativo, di controllo di gestione e dei flussi finanziari, di controllo integrato, sistema di gestione dei processi esternalizzati); 3) gap analysis, effettuata valutando l'adeguatezza del sistema di controllo rispetto al livello di rischio ritenuto accettabile dal Consiglio di Amministrazione. Il risultato finale è considerato adeguato se un'ipotetica elusione del modello 231 consenta la commissione dei reati previsti dal decreto legislativo.

<sup>15</sup> L'analisi ha valutato, all'interno dei documenti che compongono la policy anticorrittiva, la presenza di un riferimento all'adozione della certificazione ISO 31000. Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

Fig. 14 – Diffusione della certificazione ISO 37001



A completamento della valutazione della documentazione disponibile, è apparso opportuno considerare se la politica anticorruzione in lingua originaria facesse riferimento alla disponibilità del modello anche in altre lingue<sup>16</sup> (fig. 15). Questo elemento è stato preso in considerazione perché è evidente che il solido recepimento della condotta anticorruptiva passa innanzitutto dalla corretta comprensione dei contenuti a livello locale, che trova veicolo principale nell'elemento linguistico. I risultati dell'analisi su questo punto potrebbero non considerarsi pienamente soddisfacenti, dal momento che la maggior parte del Modelli non fa riferimento all'esistenza di traduzioni in altre lingue. Tuttavia, è necessario rilevare che il Gruppo potrebbe essere dotato di traduzioni del Modello, addirittura specifiche per ogni contesto locale di applicazione, ma che tale informazione non sia presente nel Modello originario.

A questo punto, dopo aver fornito una ricognizione dei documenti strategici utilizzati, è opportuno esaminare, all'interno dei documenti citati, quali sono le finalità che spingono i Gruppi a dotarsi di una politica anticorruzione. Questa analisi è necessaria al fine di verificare se le misure adottate sono coerenti con gli obiettivi prefissati.

<sup>16</sup> L'analisi ha valutato, all'interno dei documenti che compongono la policy anticorruptiva, la presenza di riferimenti alla disponibilità della stessa anche in altre lingue. Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

La valutazione delle finalità è stata effettuata con un'analisi semantica<sup>17</sup> delle proposizioni dichiarate nella politica anticorruzione (fig. 16) (i dettagli sull'analisi semantica sono proposti in appendice).

Fig.15 – Disponibilità del Modello Anticorruzione in altre lingue

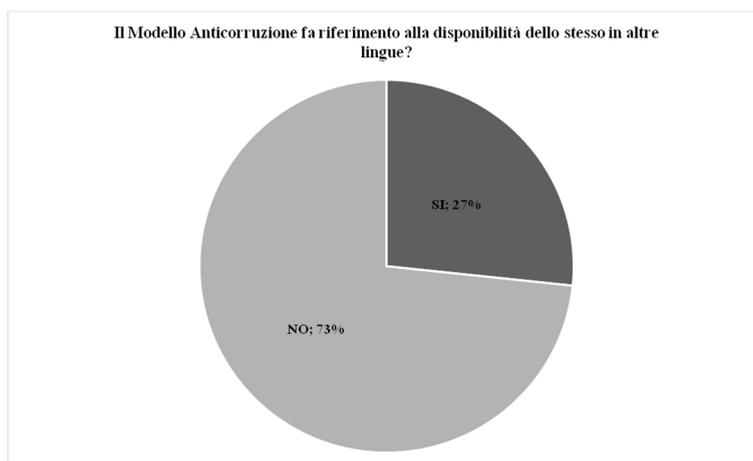
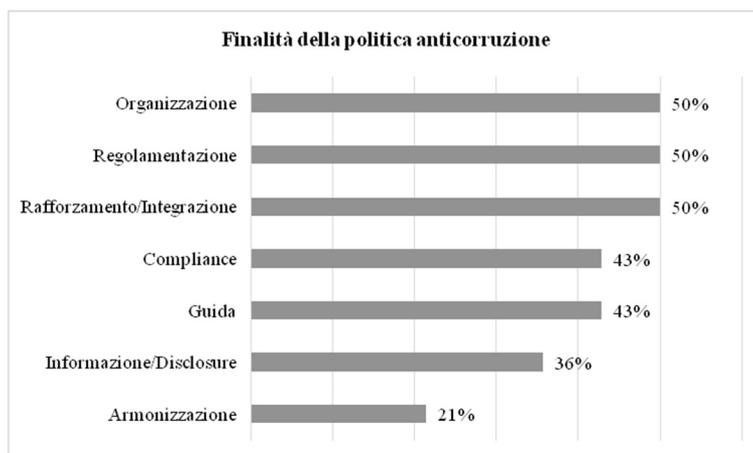


Fig. 16 – Finalità della politica anticorruzione



<sup>17</sup> L'analisi semantica delle finalità delle politiche anticorruzione è stata condotta esaminando gli attributi dichiarati in proposito dai Gruppi nei documenti ufficiali in materia di anticorruzione (Modello 231, Codice Etico, modello/policy anticorruzione). Sono state rinvenute proposizioni afferenti ai medesimi concetti, identificando così sette macro-aree di finalità principali (organizzazione, regolamentazione, compliance, rafforzamento o integrazione, armonizzazione, informazione o disclosure, guida). Per ogni attributo è stata calcolata la frequenza all'interno del campione.

Le finalità più ricorrenti sono il tentativo di fornire una ricognizione sistematica e organica dei principi e strumenti in materia di anticorruzione, diffusi sia a livello normativo sia operativo (*organizzazione*), la definizione dei principi e delle politiche adottate dal Gruppo in materia di anticorruzione (*regolamentazione*), l'*integrazione* o il *rafforzamento* di regole preesistenti in materia di anticorruzione. Quasi la metà dei Gruppi si preoccupano di garantire che il proprio Modello Anticorruzione sia volto al rispetto delle normative internazionali e nazionali (*compliance*) e di identificare in maniera puntuale potenziali episodi di corruzione, e dunque fungere da strumento per prevenirli (*guida*).

È opportuno notare che solo in pochissimi casi il Modello Anticorruzione è utilizzato con la finalità di comunicazione interna ed esterna, per aumentare la consapevolezza dei destinatari sulle regole e i comportamenti da adottare o come veicolo divulgativo (*informazione/disclosure*).

In pochi casi il modello anticorruzione è istituito con la finalità di accordare i contenuti e i principi in proposito (*armonizzazione*).

In generale, nei casi esaminati, si riscontra un approccio omogeneo circa le principali finalità perseguite con l'adozione del modello a contenuto obbligatorio e facoltativo, tra cui: il rafforzamento del sistema di governo societario; la dura condanna di comportamenti illeciti e corrotti, anche se potenzialmente atti a recare vantaggio o compiuti con l'erroneo convincimento di agire nell'interesse del Gruppo; la diffusione di una cultura d'impresa basata sulla legalità; la sensibilizzazione degli stakeholder a comportamenti corretti e trasparenti; la puntualizzazione delle sanzioni penali nei confronti dell'autore del reato e delle sanzioni amministrative alla Società, per reati derivanti da una presunta azione nell'interesse della Società; la predisposizione di un sistema strutturato e organico di prevenzione e controllo volto alla eliminazione o riduzione del rischio corruttivo, anche nella forma del tentativo.

### 3.3. *Il whistleblowing*

L'analisi delle misure anticorruzione adottate dai Gruppi non può non considerare la tematica del *whistleblowing*, ovvero la segnalazione da parte del dipendente di illeciti o violazioni relative al modello di organizzazione e gestione dell'ente di cui egli sia venuto a conoscenza per ragioni del suo ufficio. Tale istituto assume ancor più rilevanza alla luce delle recenti disposizioni adottate con la Legge 179/2017, che allarga anche al settore privato la tutela del *whistleblower*. Tra le principali misure introdotte si annoverano: il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti

del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione; la nullità del licenziamento ritorsivo o discriminatorio del soggetto segnalante; la garanzia della riservatezza dell'identità del segnalante durante l'iter di gestione della segnalazione.

Considerata, dunque, la rilevanza del *whistleblowing*, è opportuno esaminare sia l'organizzazione interna del Gruppo per la gestione delle segnalazioni sia le misure poste a protezione del segnalante.

In merito al primo punto, elementi centrali sono l'identificazione dei soggetti competenti a ricevere la segnalazione e la proceduralizzazione della ricezione e trattazione della segnalazione.

L'analisi del campione esaminato delinea l'esistenza di quattro principali modelli, decrescenti per complessità delle fattispecie previste per la gestione delle segnalazioni (tab. 1).

Tab. 1 – Soggetti competenti in materia di whistleblowing

	<b>Soggetto competente per ricevere la segnalazione</b>	<b>Circostanza</b>
<b>Modello 1</b>	Responsabile <i>Legal and Compliance</i>	In generale
	Responsabile Compliance	In caso di separazione <i>Legal and Compliance</i>
	Responsabile <i>Internal Audit</i>	In caso di assenza <i>Legal and Compliance</i>
	Organismo di Vigilanza	In caso di Società italiane
	Altra funzione con indipendenza gerarchica	In caso di assenza <i>Legal and Compliance, Compliance, Internal Audit</i>
	Alta Direzione/ <i>General Counsel and Chief Compliance Officer</i>	In caso di segnalazione relativa alle funzioni <i>Legal and Compliance, Compliance, Internal Audit</i>
	<i>General Counsel and Chief Compliance Officer</i>	In caso di segnalazioni gravi
<b>Modello 2</b>	Comitato Etico	In generale
	<i>Ethic officer</i>	In caso di assenza del Comitato Etico
<b>Modello 3</b>	Funzione Audit	In generale
<b>Modello 4</b>	Organismo specifico Anticorruzione	In generale

Il primo modello prevede come soggetto competente il Responsabile *Legal and Compliance*, annoverando però un'articolata serie di soggetti che subentrano a quest'ultimo in circostanze specifiche.

Il secondo modello affida il compito di ricezione delle segnalazioni al Comitato Etico, istituendo la figura dell'*Ethic Officer* in caso di assenza di quest'ultimo organo.

Infine, il terzo e quarto modello sono più semplificati, poiché rimettono il compito ad un soggetto, rispettivamente la funzione Audit, un organismo specifico in materia di anticorruzione, ad esempio il comitato *whistleblowing* e il comitato valutazione segnalazioni.

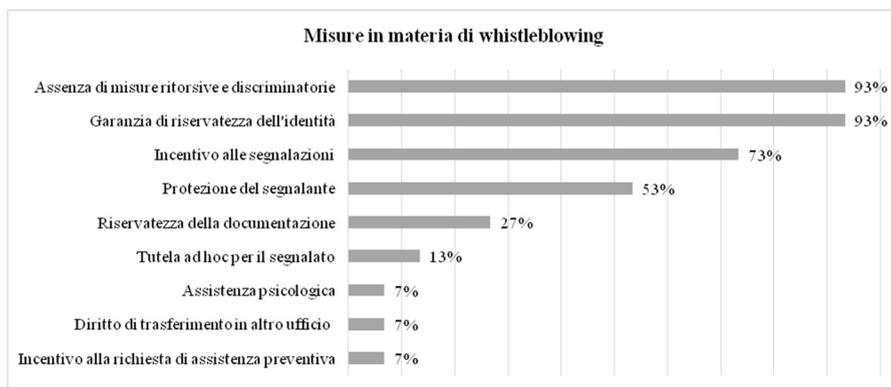
Una volta individuato il primo soggetto competente per la ricezione della segnalazione, anche sul versante procedurale, l'analisi del campione ha evidenziato diverse articolazioni dell'iter di gestione. In particolare, sono emerse cinque tipologie di strutture, caratterizzate da differenti gradi di complessità procedurale. I dettagli dell'analisi sono proposti in appendice nella sezione di approfondimento sulle procedure organizzative per la gestione del *whistleblowing*.

Una puntuale articolazione delle procedure interne per la gestione delle segnalazioni non è di per sé sufficiente a garantire un'efficace azione del *whistleblowing*, se non è alimentata dall'implementazione di solide misure di protezione del segnalante.

A questo proposito, l'analisi condotta sul campione mostra che quasi tutti i casi i Gruppi sanciscono espressamente l'assenza di misure ritorsive e discriminatorie per il segnalante, quali sanzioni, demansionamenti, sospensioni, trasferimenti, discriminazioni per aver rifiutato un atto corruttivo, e garantiscono la riservatezza dell'identità<sup>18</sup> (fig. 17). Tale risultato non è certamente banale, dato che disposizioni normative specifiche in tal senso sono state emanate solo recentemente, mentre le politiche anticorruzione in esame sono antecedenti. Pertanto, è possibile rivenire la presenza di alcune *best practices* avanguardiste, a dimostrazione che il *whistleblowing* è una tematica particolarmente sentita dai Gruppi anche indipendentemente dagli obblighi normativi.

<sup>18</sup> L'analisi ha valutato, all'interno dei documenti che compongono la policy anticorrottiva, l'esistenza di disposizioni in materia di *whistleblowing*. Sono state rilevate alcune caratteristiche salienti in proposito (assenza di misure ritorsive e discriminatorie, garanzia della riservatezza dell'identità del segnalante, incentivo alle segnalazioni, protezione del segnalante, riservatezza della documentazione, misure di tutela ad hoc per il segnalato, assistenza psicologica per il segnalante, diritto di trasferimento in altro ufficio in seguito a segnalazione, incentivo alla richiesta di assistenza preventiva per il segnalante), valutandone la diffusione all'interno del campione. Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

Fig. 17 – Misure in materia di whistleblowing



Spesso i Gruppi tendono a dichiarare incentivi alle segnalazioni senza specificare nel concreto di quali misure si tratti, così come a fare riferimento ad una generica protezione del segnalante.

In pochi casi si rinviene un riferimento esplicito alla tutela della riservatezza della documentazione, prevedendo che questa sia accessibile solo ai dipendenti autorizzati.

Infine, in assenza di un sistema premiante per il *whistleblower* (non necessariamente in termini economici come da tradizione anglosassone) si rileva che sono ancora pressoché inesistenti le misure a tutela del segnalante che si pongono in questa direzione: solo in pochi casi sono previste l'assistenza psicologica indipendente in caso di stress derivante dalla segnalazione, il diritto di richiedere il trasferimento in altro ufficio e gli incentivi alla richiesta di assistenza preventiva, utili per incoraggiare il Personale affinché ogni dubbio sia sollevato tempestivamente nel caso di incertezza sulla correttezza della condotta da adottare.

Alcune disposizioni più avanzate esplicitano una tutela bidirezionale, sia nei confronti del segnalante sia del segnalato, volte a proteggere quest'ultimo dagli effetti pregiudizievoli di eventuali segnalazioni infondate.

## 4. I destinatari delle politiche anticorruzione

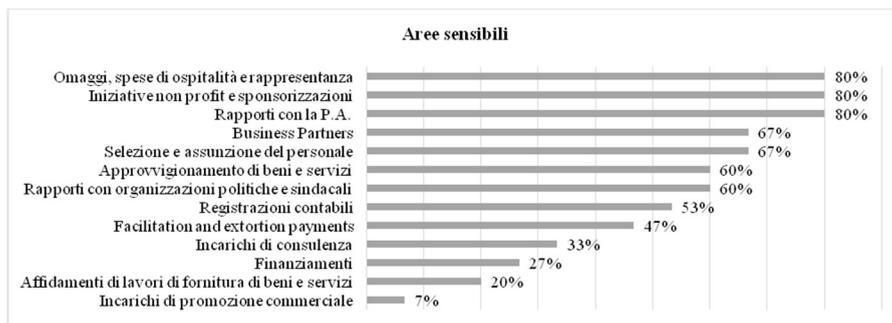
### 4.1. Le aree della gestione aziendale coinvolte

Dopo aver analizzato l'impianto normativo interno, cioè l'assetto strutturale posto per prevenire e contrastare la corruzione, è opportuno soffermarsi

sull'analisi delle c.d. “aree sensibili”, cioè quelle aree della gestione aziendale caratterizzate da una maggiore presenza di attività suscettibili al rischio corruttivo, in cui, dunque, il rischio potenziale può annidarsi con più facilità o frequenza.

A questo proposito, è utile mappare queste aree ed esaminare quale priorità esse rivestono nella strategia globale anticorruzione, verificando successivamente le azioni adottate per fronteggiare il rischio specifico in ciascuna area<sup>19</sup> (fig. 18).

Fig. 18 – Aree sensibili al rischio corruttivo



Le aree identificate come maggiormente sensibili riguardano *in primis* la categoria omaggi, spese di ospitalità e rappresentanza, che per loro natura dovrebbero consistere nell'assenza di un corrispettivo economico o non, e dunque, di uno scambio. Lo scambio con i terzi di regali e benefici, incluso lo scambio di denaro o di beni facilmente convertibili in denaro è un indice potenziale di pratiche corruttive implicite o esplicite. Le pratiche corruttive implicite si diffondono in larga parte proprio attraverso lo scambio di doni, pertanto, i benefici di qualsiasi natura tendenti ad ottenere indebiti vantaggi non sono mai ammessi.

Altra area caratterizzata da un elevato rischio corruttivo potenziale è quella delle iniziative no profit, sponsorizzazioni, contributi di beneficenza

<sup>19</sup> L'analisi ha valutato, all'interno dei documenti che compongono la policy anticorrottiva, l'esistenza di disposizioni circa le aree maggiormente sensibili al rischio corruttivo. Sono state rilevate alcune caratteristiche salienti in proposito (omaggi, spese di ospitalità e rappresentanza, iniziative non profit e sponsorizzazioni, rapporti con la P.A., selezione e assunzione del personale, approvvigionamento di beni e servizi, rapporti con le organizzazioni politiche e sindacali, registrazioni contabili, facilitation and extortion payments, incarichi di consulenza, finanziamenti, affidamenti di fornitura, incarichi di promozione commerciale), valutandone la diffusione all'interno del campione. Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

e donazioni. Queste attività, infatti, potrebbero celare atti di corruzione qualora venga a mancare un reale collegamento delle iniziative alle finalità di business. In queste operazioni potrebbe annidarsi l'obiettivo di assicurarsi un vantaggio economico, tradotto in una forma dissimulata di conferimento di un beneficio ad una terza parte al fine di ottenere un vantaggio per la Società, oppure le stesse potrebbero essere effettuate in presenza di conflitto di interessi tra il Gruppo e il beneficiario, diretto o indiretto, configurando il rischio che fondi o beni di valore siano distratti per uso personale o utilità di soggetti pubblici o privati.

Le somme versate dal Gruppo apparentemente a scopo benefico potrebbero non essere usate come corrispettivo per la prestazione effettuata o comunque a fini corruttivi o addirittura trasferite, direttamente o indirettamente, ai componenti degli organi sociali, amministratori o dipendenti del Gruppo. Inoltre, i pagamenti potrebbero non essere effettuati esclusivamente in favore della controparte oppure in Paesi diversi, o, infine, su conti cifrati o in contanti.

Anche i rapporti con la Pubblica Amministrazione sono molto sensibili alla corruzione, in quanto potenzialmente suscettibili di innescare sia un rischio reputazionale sia un rischio di non conformità alle leggi e regolamenti applicabili. Le interazioni potrebbero dare adito a favori, comportamenti collusivi, sollecitazioni dirette o attraverso terzi, al fine di ottenere vantaggi per il Gruppo, per il singolo o per altri, anche attraverso l'esercizio di influenza illecita o tramite la corresponsione, diretta o indiretta, di denaro o omaggi o qualsiasi utilità a Pubblici Ufficiali o ai loro familiari, per compensare un atto del proprio ufficio.

Il rischio corruttivo insito nella selezione e assunzione del personale potrebbe manifestarsi in criteri di scelta dei candidati distorti o *ad personam*, o addirittura scelta di personale in conflitto di interessi, o con eventuali precedenti penali e procedimenti penali in corso ed eventuali sanzioni civili o amministrative o indagini in corso, che si riferiscano ad attività attinenti all'etica professionale, tenuto conto del ruolo dovrebbe svolgere.

Più della metà dei Gruppi del campione riconosce come area sensibile quella dei rapporti con le organizzazioni politiche e sindacali. Infatti, le erogazioni a questi enti possono costituire reato di corruzione, presentando il rischio di poter ingenerare conseguenti responsabilità, e potrebbero essere usate dal Gruppo come un mezzo per mantenere o ottenere un vantaggio di business (ad esempio, aggiudicazione di un contratto, ottenimento di un permesso o licenza, definizione di legislazione in senso favorevole per il business).

Nelle registrazioni contabili si annida il rischio che non emergano pagamenti ed incassi effettuati con scopi corruttivi.

I *facilitation payments* sono i pagamenti di utilità effettuati direttamente o indirettamente nei confronti di Pubblici ufficiali, o privati, siano essi persone fisiche o enti economici, italiani o esteri, allo scopo di velocizzare, agevolare o semplicemente assicurare lo svolgimento di un'attività routinaria o di un'attività comunque lecita e legittima nell'ambito dei doveri di tali soggetti; gli *extortion payments* identificano i pagamenti estorti mediante violenza o minaccia seria e imminente all'incolumità fisica.

#### 4.2. *Gli interlocutori esterni*

La politica anticorruzione si applica internamente all'intera popolazione aziendale, sia ai soggetti posti in posizione apicale, cioè coloro che svolgono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione e chi esercita, anche di fatto, la gestione e il controllo della Società, sia ai dipendenti e ai soggetti che, pur non appartenendo direttamente al Gruppo, operano indirettamente con esso (su mandato o per conto del Gruppo). È buona prassi che l'organo amministrativo e il management siano i primi a dare il buon esempio con il loro operato, non semplicemente attenendosi ad esso, ma rendendosi promotori attivi della diffusione della politica anticorruzione all'interno dell'azienda ed incentivando i dipendenti a presentare richieste di chiarimento ed aggiornamenti al fine di veicolare una cultura aziendale trasparente ed anticorruptiva.

È interessante notare che tra i destinatari rientrano anche specifiche categorie di stakeholder esterni che intrattengono, in atto o in potenza, interazioni rilevanti con il Gruppo, tra cui: Pubblica Amministrazione, terze parti, quali fornitori, clienti, altre persone fisiche, giuridiche o enti di fatto, e terze parti rilevanti, tra cui partners, consulenti, intermediari, prestatori di servizi professionali, collaboratori, e soggetti coinvolti in operazioni straordinarie (fig. 19).

Questi elementi confermano che la condotta anticorruptiva del Gruppo si manifesta anche nei rapporti nelle strutture associative, quali ad esempio, consorzi, società di progetto, joint ventures<sup>20</sup> (fig. 20). I risultati dimostrano che su questo tema il comportamento dei Gruppi in esame è pressoché equipartito. I Gruppi che esplicitano nella politica anticorruzione l'esistenza di specifiche clausole contrattuali che garantiscono che i soggetti che a vario

<sup>20</sup> L'analisi ha valutato, all'interno dei documenti che compongono la policy anticorruptiva, l'esistenza di disposizioni circa l'esistenza di un impegno da parte del Gruppo affinché i soggetti coinvolti nelle strutture associative uniformino la propria condotta alla politica anticorruzione. Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

titolo collaborano con la Corporate e le controllate uniformano la propria condotta ai principi in materia di anticorruzione, sottolineano che la condotta anticorruptiva è estesa agli stakeholder con cui questo opera.

Fig. 19 – Interazioni con stakeholder esterni rilevanti per la politica anticorruzione del Gruppo

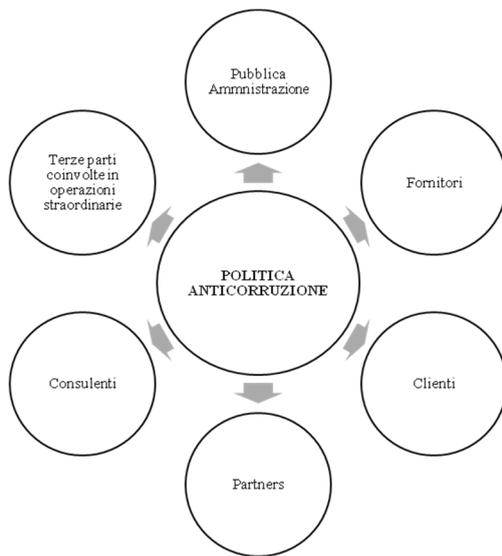
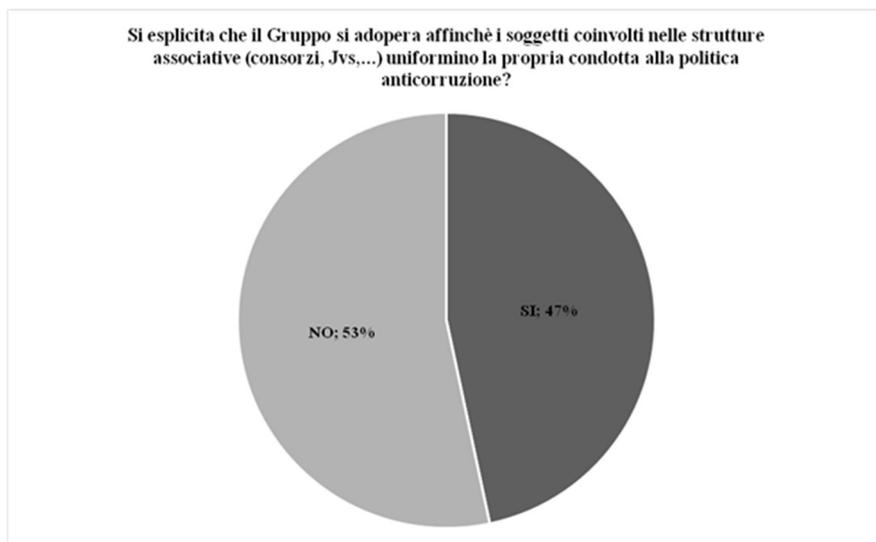


Fig. 20 – Politica anticorruptiva nelle strutture associative

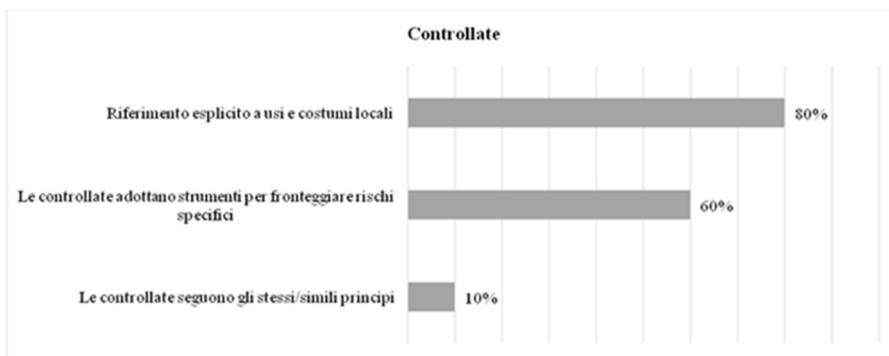


Altro profilo meritevole di attenzione è la verifica dell'applicazione della politica anticorruzione dettata a livello centrale anche nelle controllate<sup>21</sup> (fig. 21). Si precisa che i risultati illustrati non si riferiscono ad una situazione di fatto esistente, analizzabile solo attraverso un'informazione diretta con le controllate, ma all'eventuale presenza di riferimenti sul tema presenti nei documenti della Capogruppo. Pertanto, il dato secondo cui solo in pochi casi le controllate seguono principi uguali o simili a quelli della Capogruppo si riferisce ai Gruppi che fanno una dichiarazione esplicita in proposito, fermo restando che anche altri Gruppi potrebbero avere lo stesso indirizzo, pur non manifestandolo apertamente. Certamente, effettuare una *disclosure* in proposito è un rilevante indice di trasparenza.

A ciò si aggiunge che solo in alcuni casi si ha evidenza del fatto che le controllate adottano strumenti di prevenzione e controllo per fronteggiare rischi specifici, compreso quello corruttivo, in relazione al contesto giuridico e operativo di riferimento.

Infine, è interessante sottolineare che in molti casi la politica anticorruzione di Gruppo fa riferimento esplicito agli usi e costumi locali del contesto di applicazione, a motivo del quale la controllata potrebbe avere la necessità di adottare un proprio modello in materia di anticorruzione per meglio riflettere le specificità dell'ambiente esterno.

Fig. 21 – Politica anticorruptiva nelle controllate



<sup>21</sup> L'analisi ha valutato, all'interno dei documenti che compongono la policy anticorruptiva, l'esistenza di disposizioni circa l'applicazione della politica anticorruptiva nelle controllate. Sono state identificate alcune caratteristiche salienti (riferimento esplicito a usi e costumi locali, adozione di strumenti specifici da parte delle controllate, adozione da parte delle controllate di principi uguali o simili a quelli della Capogruppo). Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni disponibili.

## 5. Gli orientamenti prevalenti nella gestione delle attività a rischio corruzione

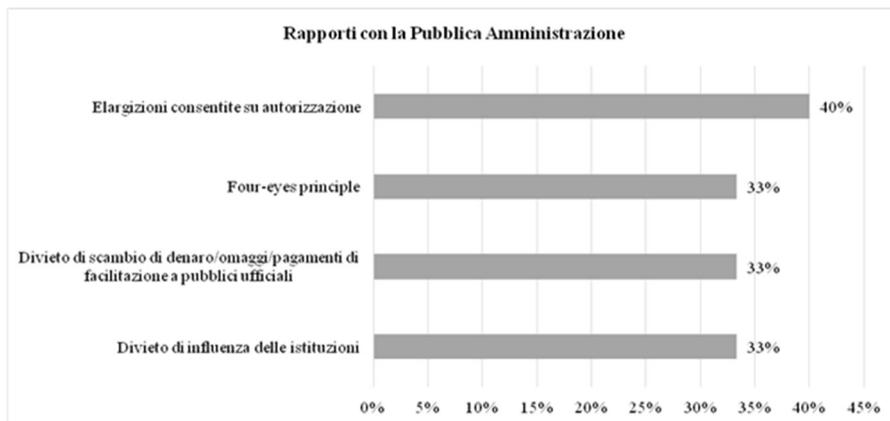
Dopo aver identificato le aree sensibili ed aver svolto il processo di prioritizzazione, si indagano ora le attività poste in essere per fronteggiare il rischio corruttivo scendendo nel dettaglio sui relativi contenuti.

### 5.1. I rapporti con la PA<sup>22</sup>

Come emerso nell'analisi delle aree sensibili, un'area caratterizzata da un significativo rischio corruttivo è quella dei rapporti con la Pubblica Amministrazione. Tuttavia, a discapito di tale rilevanza in linea teorica, si ravvisa un disequilibrio relativamente alle proposizioni di impegno concreto sul tema, che sono ancora poco diffuse (fig. 22).

Tuttavia, qualora il Gruppo affermi disposizioni specifiche sul tema, si stabiliscono fermamente sia il divieto di influenza delle istituzioni sia il divieto di scambio di denaro o omaggi a pubblici ufficiali.

Fig. 22 – Disposizioni della politica anticorruzione sui rapporti con la Pubblica Amministrazione



<sup>22</sup> Per la mappatura dell'area "rapporti con la P.A." si è valutata la diffusione di alcune caratteristiche salienti all'interno dei documenti che compongono la politica anticorruptiva del Gruppo (elargizioni consentite previa autorizzazione, presenza del cd. *four-eyes principle*, divieto di scambi di denaro o omaggi con pubblici ufficiali, divieto di influenza delle istituzioni). Tutti i Gruppi in esame prevedono disposizioni a riguardo, dunque, il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni di disponibili.

Ancora poco presente è il c.d. “*four-eyes principle*” secondo cui i contatti del Gruppo con i Pubblici Ufficiali devono essere svolti da almeno due persone appartenenti, ove possibile, a diverse unità. Solo in rari casi si fa riferimento alla necessità di un’ autorizzazione (il cui parere deve essere ottenuto prima che l’ omaggio o l’ ospitalità siano offerti, promessi o elargiti) per elargizioni aventi valore economico, compresi omaggi, ospitalità aziendale o qualsiasi altro elemento di valore che il Gruppo destina un Pubblico Ufficiale.

## 5.2. *I rapporti con le organizzazioni politiche e sindacali*<sup>23</sup>

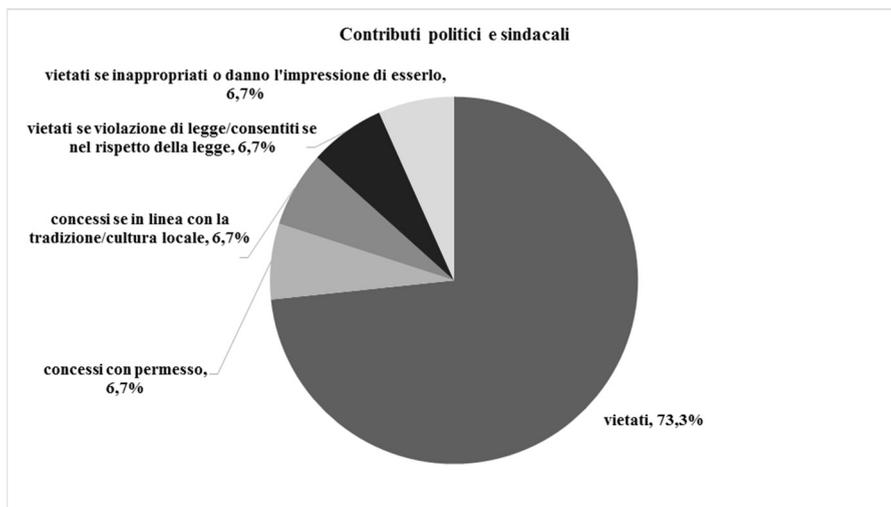
Un’ area percepita come ad elevato rischio corruttivo è quella dei rapporti con organizzazioni politiche e sindacali.

A questo proposito, nel campione in esame si nota che i Gruppi vietano qualsiasi forma, diretta e indiretta, di pressione e/o influenza così come qualsiasi contributo, diretto o indiretto, a movimenti, comitati, partiti politici e organizzazioni sindacali, o a loro rappresentanti o candidati, sia in Italia sia all’ estero (fig. 23). Si precisa che i contributi possono consistere in diverse forme, quali donazioni in denaro o in natura a sostegno di una causa politica, inclusa l’ offerta gratuita di beni o servizi, pubblicità o attività promozionali a favore di un partito politico o di una persona, l’ acquisto di biglietti per eventi di raccolta fondi, donazioni a organizzazioni di ricerca strettamente associate a un partito politico, e l’ esonero di dipendenti dal normale servizio affinché partecipino a campagne politiche o si candidino alle elezioni.

Posto che i contributi sono vietati qualora siano inappropriati o diano l’ impressione di esserlo, solo in rarissimi casi i contributi sono concessi qualora autorizzati con un permesso specifico o nel caso in cui ciò sia consentito dalle tradizioni o culture locali, oppure consentiti se effettuati nel rispetto della legge.

<sup>23</sup> Per la mappatura dell’ area “rapporti con le organizzazioni politiche e sindacali” si è valutata la diffusione di alcune caratteristiche salienti all’ interno dei documenti che compongono la politica anticorruttiva del Gruppo (divieto assoluto di elargizione, contributi concessi previa autorizzazione, contributi concessi se in linea con la tradizione o cultura locale, contributi vietati se l’ atto costituisce violazione di legge oppure consentiti a condizione che siano nel rispetto della legge, contributi vietati se inappropriati o danno l’ impressione di esserlo). Tutti i Gruppi in esame prevedono disposizioni a riguardo, dunque, il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni di disponibili.

Fig. 23 – Disposizioni della politica anticorruzione su contributi politici e sindacali

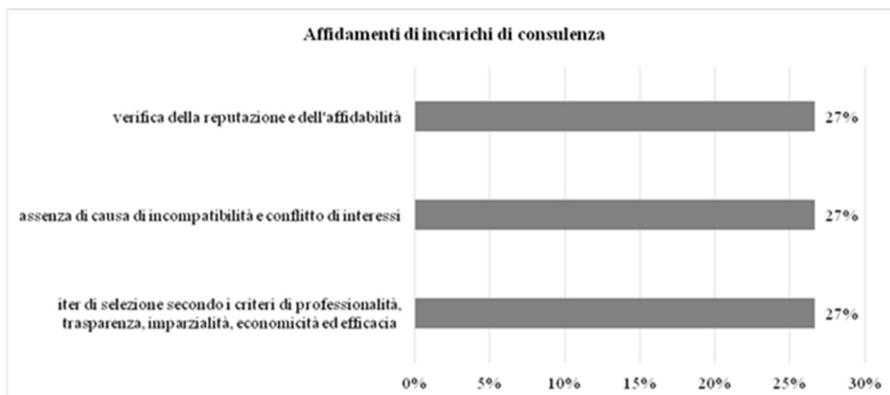


### 5.3. I rapporti con le terze parti<sup>24</sup>

L'impegno anticorrittivo del Gruppo si manifesta anche nei rapporti con le terze parti, in particolare negli affidamenti di incarichi di consulenza, specialistici e professionali. Sono previste specifiche disposizioni, che anche se ancora non largamente esplicitate sono comunque rilevanti (fig. 24). In proposito, ricorrono attività di verifica preventiva della reputazione e dell'affidabilità della controparte, il riferimento ad un iter selettivo improntato ai criteri di professionalità, trasparenza, imparzialità, economicità ed efficacia, e all'assenza di causa di incompatibilità e conflitto di interessi.

<sup>24</sup> Per la mappatura dell'area "rapporti con le terze parti" si è valutata la diffusione di alcune caratteristiche salienti in proposito degli affidamenti degli incarichi di consulenza all'interno dei documenti che compongono la politica anticorrittiva del Gruppo (verifica della reputazione e dell'affidabilità della controparte, assenza di cause di incompatibilità e conflitto di interessi, previsione di un iter di selezione della controparte secondo i criteri di professionalità, trasparenza, imparzialità, economicità ed efficacia). Tutti i Gruppi in esame prevedono disposizioni a riguardo, dunque, il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni di disponibili.

Fig. 24 – Politica anticorruptiva per gli affidamenti degli incarichi di consulenza



#### 5.4. Il business development<sup>25</sup>

I Gruppi appartenenti al campione oggetto di analisi mostrano un atteggiamento estremamente proattivo nel regolare i rapporti con i Business Partner per quanto attiene al profilo corruttivo (fig. 25).

Un segnale sicuramente positivo è che nella quasi totalità dei casi, i Gruppi pongono in essere delle azioni preventive per verificare il profilo anticorruptivo delle controparti che condividono i rischi legati a un investimento, o i profitti o la proprietà di un'operazione (ad esempio, soci e amministratori della società oggetto di M&A, partner di Jv), così come degli intermediari, consulenti, e agenti e fornitori, sia sotto l'aspetto reputazionale sia attraverso l'accertamento della compliance agli stessi o simili principi in materia di anticorruzione.

Ancora poco sviluppata è l'attività di verifica delle possibili aree a rischio corruzione e l'esistenza di policy anticorruzione dei business partner. Un impegno consistente in questa direzione consentirebbe di valutare i rischi esistenti o potenziali, derivanti da attività non in linea con la politica anticorruzione del Gruppo.

<sup>25</sup> Per la mappatura dell'area "business development" si è valutata la diffusione di alcune caratteristiche salienti in proposito dei rapporti con business partner all'interno dei documenti che compongono la politica anticorruptiva del Gruppo (rapporti solo con agenti che non intraprendono attività vietate seguono gli stessi principi in materia di anticorruzione, rapporti con fornitori e business partner che seguono gli stessi principi, previsione della verifica delle possibili aree di rischio corruzione della controparte o dell'esistenza di policy anticorruzione, verifica della reputazione e dell'affidabilità del business partner). Tutti i Gruppi in esame prevedono disposizioni a riguardo, dunque, il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni di disponibili.

Fig. 25 – Politica anticorruptiva verso i soggetti terzi



### 5.5. La gestione di sponsorizzazioni, erogazioni liberali, spese di rappresentanza, omaggi<sup>26</sup>

Particolare attenzione è dedicata a omaggi, spese di ospitalità e rappresentanza. Le attività che rientrano in questa categoria sono copiosamente normate nelle politiche anticorruptive dei Gruppi, prevedendo diverse declinazioni del generale divieto sul tema (fig. 26).

Dal momento che la categoria comprende utilità materiali comunemente abituali nel processo di creazione di rapporti commerciali (ad esempio, doni di cortesia, pasti ed intrattenimenti), nella quasi totalità dei casi in esame, è esplicitamente previsto che questa sia sempre vietata se eccessiva o comunque eccedente le normali prassi di business, oppure consentita come comune prassi di cortesia professionale.

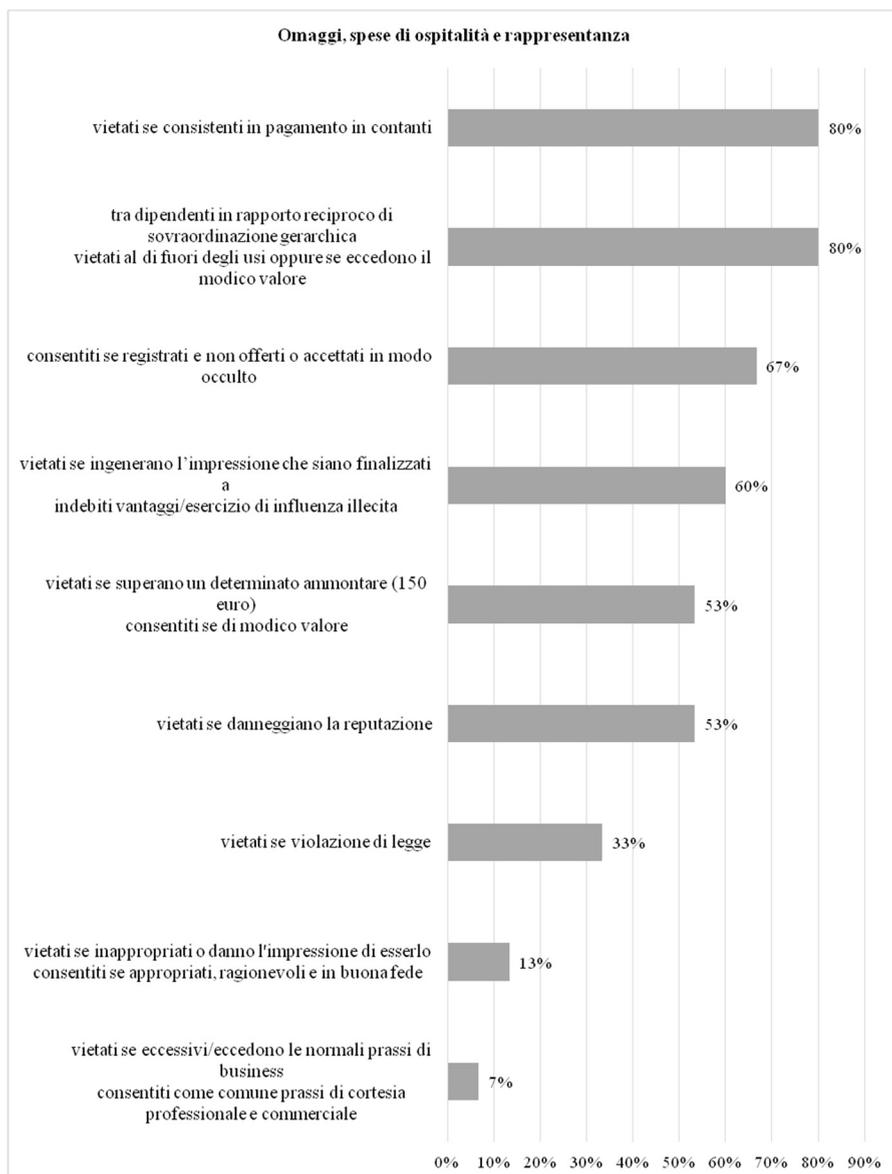
Nella maggioranza dei casi si riscontrano disposizioni specifiche che ammettono omaggi, spese di ospitalità e rappresentanza solo se appropriati, ragionevoli, effettuati o ricevuti in buona fede e in relazione a legittime finalità di business, e di modico valore. Parimenti, sono assolutamente vietati qualora siano inappropriati o diano l'impressione di esserlo, o superino un determinato ammontare, generalmente fissato a 150 €.

Inoltre, stringenti disposizioni, largamente diffuse in tutto il campione, impongono che la regalia, anche se di valore simbolico, non deve mai essere

<sup>26</sup> Per la mappatura dell'area "gestione di sponsorizzazioni, erogazioni liberali, spese di rappresentanza, omaggi" si è valutata la diffusione di alcune caratteristiche salienti all'interno dei documenti che compongono la politica anticorruptiva del Gruppo, analizzando sia i divieti assoluti sia i comportamenti condizionati che ricadono in quest'area. Tutti i Gruppi in esame prevedono disposizioni a riguardo, dunque, il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni di disponibili.

tale da indurre un potenziale osservatore terzo estraneo e imparziale a ritenere che essa sia finalizzata ad acquisire un indebito vantaggio o ad esercitare un'influenza illecita sull'attività della controparte.

Fig. 26 – Disposizioni della politica anticorruzione su omaggi, spese di ospitalità e rappresentanza



A ciò si aggiunge che nel caso di ammissione di scambi di omaggi, spese di ospitalità e rappresentanza, questi debbano essere sempre registrati, autorizzati dalla posizione definita dalle procedure interne, documentati in modo adeguato, e mai offerti o accettati in modo occulto.

È bene precisare che nella quasi totalità del campione, si rileva una disposizione specifica che vieta pagamenti in denaro, proprio perché ritenuto uno strumento difficile da giustificare al di fuori della normale attività di business.

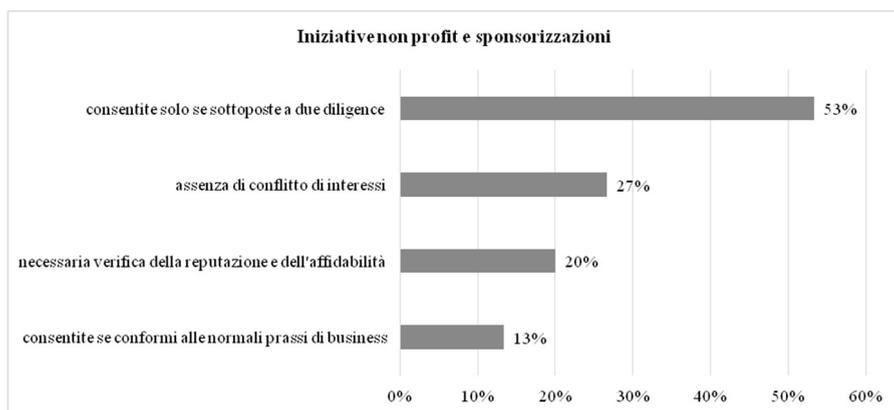
Si nota, inoltre, che il divieto esplicito alla categoria, qualora costituisca danno reputazionale o comprometta l'integrità di una delle parti, è recepito solo in poco più della metà dei casi.

In generale, emerge che ancora pochi Gruppi regolano in maniera specifica lo scambio tra dipendenti in rapporto reciproco di sovraordinazione gerarchica, vietando omaggi, spese di ospitalità e rappresentanza al di fuori degli usi oppure se eccedenti il modico valore.

Il richiamo al riferimento normativo è ancora poco diffuso, e si rinviene solo in rari casi che omaggi, spese di ospitalità e rappresentanza sono vietati se costituiscono violazione di legge e regolamenti.

Come rilevato in precedenza, benché le contribuzioni caritatevoli e le sponsorizzazioni siano normalmente espressione di una virtuosa responsabilità sociale, tuttavia, in esse è insito un potenziale rischio dato dal loro utilizzo al fine di mascherare condotte corruttive (fig. 27). Pertanto, i Gruppi che effettuano questo tipo di attività verificano innanzitutto la reputazione e l'affidabilità del destinatario. Generalmente, qualora tali erogazioni siano consentite, esse non devono dar luogo a conflitti di interesse e devono essere conformi alle normali prassi di business.

*Fig. 27 – Disposizioni della politica anticorruzione su iniziative non profit e sponsorizzazioni*



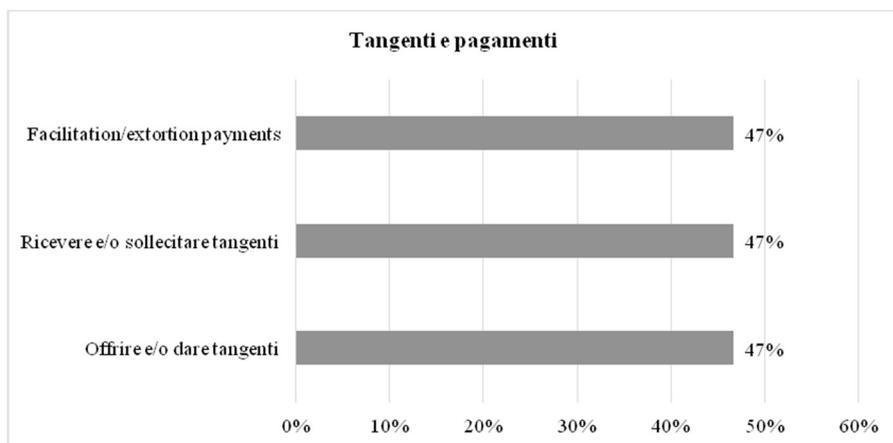
In pochi casi si specifica che questo genere di contributi è sottoposto a *due diligence*, prevedendo, ad esempio, adeguati livelli autorizzativi relativi alla natura e finalità del contributo, l'esame del beneficiario, la verifica di legittimità.

### 5.6. Le problematiche inerenti alla corruzione tra privati<sup>27</sup>

Le nuove disposizioni in materia di corruzioni tra privati, introdotte con il D.lgs. n. 38/2017, hanno riformulato le previsioni del Codice Civile sulla definizione della fattispecie, specificando che la condotta corruttiva attiva e passiva può essere realizzata anche per interposta persona, e può consistere nel sollecitare o ricevere, per sé o per altri, denaro o altra utilità non dovuti, o accettarne la promessa, per compiere o per omettere un atto in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio o degli obblighi di fedeltà.

Nelle politiche anticorruzione di Gruppo non è unanime rinvenire delle disposizioni esplicite sulle tangenti, mentre sono diffuse le affermazioni sulle tipologie di pagamento non ammesse (fig. 28).

Fig. 28 – Disposizioni della politica anticorruzione su tangenti e pagamenti



<sup>27</sup> Per la mappatura delle “problematiche inerenti alla corruzione tra privati” si è valutata la diffusione di alcune caratteristiche salienti all’interno dei documenti che compongono la politica anticorruptiva del Gruppo (divieto di facilitation/extortion payments, divieto di ricevere/offrire tangenti). Tutti i Gruppi in esame prevedono disposizioni a riguardo, dunque, il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni di disponibili.

Nei casi analizzati emerge che in merito alle tangenti, è parimenti proibito sia richiedere, promettere, offrire, dare, pagare, autorizzare qualcuno a dare o pagare (corruzione attiva) sia ricevere o autorizzare qualcuno ad accettare, direttamente o indirettamente (corruzione passiva) tali scambi.

Poiché il meccanismo della tangente è via via più dematerializzato, questo non sempre è traducibile in uno scambio di compensi pecuniari. Dunque, la proposta di una solida condotta anticorruptiva valuta anche i compensi non monetari, le cd. utilità immateriali (ad esempio, offerte di opportunità di impiego, attribuzione di consulenze). La corretta applicazione dei principi etici impone che la partecipazione, sia in qualità di relatore sia in qualità di ospite, ad eventi commerciali, conferenze, convention, presentazioni commerciali o corsi tecnici debba essere autorizzata dai livelli di supervisione stabiliti.

Per quanto riguarda le disposizioni sui *facilitation payments* e sugli *extortion payments*, i Gruppi li proibiscono espressamente, sia in Italia sia all'estero. Nel caso in cui tali pagamenti siano promessi, offerti o richiesti, i dipendenti del Gruppo devono darne comunicazione con una segnalazione, identificandoli tempestivamente e documentandoli debitamente.

### 5.7. La selezione e assunzione del personale<sup>28</sup>

Considerata l'importanza sotto il profilo corruttivo della selezione e assunzione del personale, nel 33% dei casi esaminati si fa riferimento specifico a un iter selettivo improntato ai principi di correttezza, imparzialità, professionalità e trasparenza, mentre in più quasi la metà dei casi (47%) si esplicitano il divieto di ogni forma di favoritismo, l'affidabilità etica e l'assenza di conflitto di interessi come requisiti essenziali per un'eventuale assunzione. In generale, un solido impegno anticorruptivo impone che l'assunzione sia comprovata da specifiche necessità autorizzate da soggetti con potere decisionale, i candidati siano valutati da più persone e gli esiti dell'intero processo di valutazione siano adeguatamente tracciati, la remunerazione ed eventuali premi aggiuntivi siano coerenti con il ruolo, la responsabilità e le politiche societarie.

<sup>28</sup> Per la mappatura della "selezione e assunzione del personale" si è valutata la diffusione di alcune caratteristiche salienti all'interno dei documenti che compongono la politica anticorruptiva del Gruppo (iter selettivo secondo principi di correttezza, imparzialità, professionalità e trasparenza, e divieto di favoritismo). Tutti i Gruppi in esame prevedono disposizioni a riguardo, dunque, il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni di disponibili.

## 5.8. *Le registrazioni contabili*

Infine, per quanto concerne le registrazioni contabili, la maggior parte dei Gruppi<sup>29</sup> (67%) dispone specificatamente che le operazioni devono essere autorizzate, verificabili, legittime, coerenti e congrue. A questa affermazione si accompagna quella secondo cui la tenuta della contabilità deve essere conforme ai principi contabili applicabili riflettendo in modo completo e trasparente i fatti alla base di ogni operazione, e tutti i costi e gli addebiti, le entrate e gli incassi, gli introiti, i pagamenti e gli impegni di spesa devono essere inseriti tempestivamente tra le informazioni finanziarie, in maniera completa e accurata ed avere adeguati documenti di supporto.

L'importanza di questo contenuto è da leggersi congiuntamente alle disposizioni su omaggi, spese di ospitalità e rappresentanza, che devono essere sempre rendicontate e potrebbero essere, di contro, essere nascoste da un'inappropriata tenuta della contabilità. Il sistema di controlli interni è finalizzato a ridurre il rischio che non si identifichino in maniera tempestiva registrazioni contabili inesatte nell'ammontare, causate da errori o frode, significative in termini di impatto sul bilancio annuale o informative finanziarie infrannuali.

<sup>29</sup> Il totale delle osservazioni effettuate coincide con il totale delle osservazioni di disponibili.

## Appendice

### I. Analisi semantica delle finalità della politica anticorruzione

Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“compendiare ed integrare in un quadro organico le regole di prevenzione e contrasto alla corruzione”</i></li> <li>• <i>“fornire un quadro sistematico di riferimento degli strumenti normativi in materia di anti-corruzione”</i></li> <li>• <i>“rappresenta un sistema organico e coerente di principi di integrità e trasparenza”</i></li> <li>• <i>“fornire un quadro sistematico di riferimento degli strumenti normativi e delle politiche in materia di anti-corruzione”</i></li> <li>• <i>“fornire un quadro sistematico di riferimento in materia di divieto di pratiche corruttive”</i></li> <li>• <i>“esporre in modo articolato l’impegno del Gruppo [...] nella lotta alla corruzione”</i></li> <li>• <i>“fornire il quadro generale per il Programma Anticorruzione di Gruppo”</i></li> </ul>
Regolamentazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“fornire a tutto il Personale e a tutti coloro che operano, in Italia e all’estero, i principi e le regole da seguire [...]”</i></li> <li>• <i>“dotarsi di uno strumento che definisca i principi e le politiche da adottare nello svolgimento delle operazioni aziendali”</i></li> <li>• <i>“comunicare con chiarezza i principi anticorruzione [...]”</i></li> <li>• <i>“procedere nel costante adeguamento alla normativa sulla responsabilità amministrativa degli Enti, verificando e valorizzando i presidi già in essere”</i></li> <li>• <i>“fornire alle Società Estere un insieme di regole standard volte a prevenire qualsivoglia responsabilità penale delle imprese nel proprio paese”</i></li> <li>• <i>“accogliere gli orientamenti della giurisprudenza che si sono formati nel tempo in materia di responsabilità da reato degli enti”<sup>[11]<sub>SEP</sub></sup></i></li> <li>• <i>“recepire l’evoluzione delle best practice e delle Linee Guida di riferimento”</i></li> </ul>

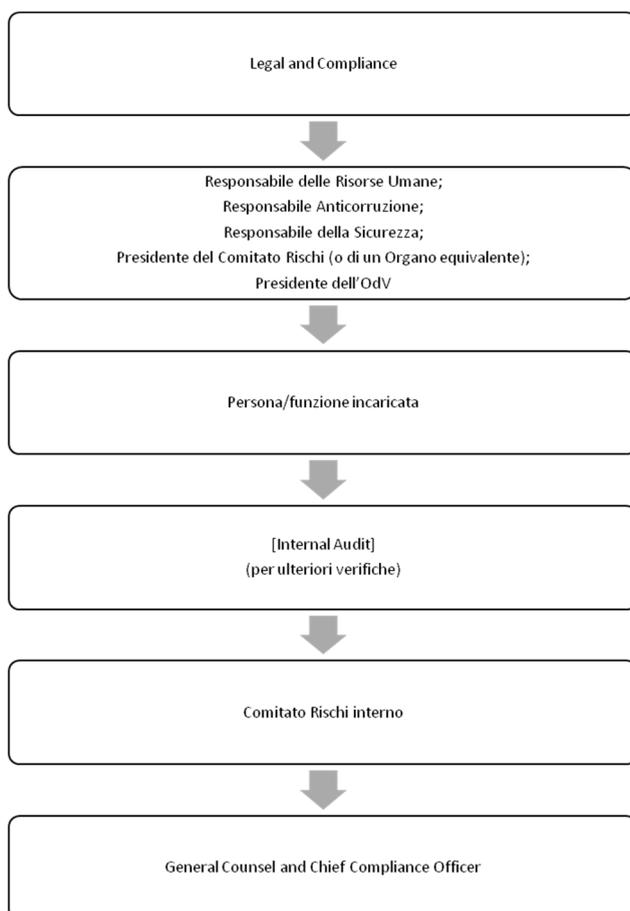
Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“fornire [...] i principi e le regole da seguire per garantire la compliance alle Leggi Anti-Corruzione”</i></li> <li>• <i>“i dipendenti sono tenuti al rispetto delle leggi applicabili”</i></li> <li>• <i>“in qualsiasi circostanza tutti i dipendenti sono tenuti al rispetto delle leggi [...], comprese le leggi in vigore nei differenti paesi in cui [...] operano”</i></li> <li>• <i>“consentire che le [politiche] siano svolte coerentemente a quanto previsto dalle principali normative internazionali in materia di Anti-corruzione [...], da quelle specifiche dei Paesi nei quali [...] opera e secondo quanto definito dalla direzione aziendale”</i></li> <li>• <i>“esporre [...] l’impegno del Gruppo [...] alla conformità alle disposizioni anti-corruzione in vigore”</i></li> <li>• <i>“le presenti linee guida anticorruzione di stabiliscono regole e procedure per assicurare la conformità con le leggi anticorruzione”</i></li> <li>• <i>“definire gli standard minimi di condotta richiesti a tutti i destinatari per garantire la conformità con le leggi anticorruzione applicabili nelle molteplici giurisdizioni in cui il Gruppo opera”</i></li> </ul>
Rafforzamento/Integrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“compendiare ed integrare in un quadro organico le regole di prevenzione e contrasto alla Corruzione”</i></li> <li>• <i>“è impegnata a rispettare il proprio Codice etico e gli impegni sottoscritti [...]. In ragione di ciò, chiede al proprio personale onestà, trasparenza e correttezza [...]”</i></li> <li>• <i>“le informazioni fornite devono essere accurate e le decisioni trasparenti”</i></li> <li>• <i>“La presente Politica integra e incorpora come riferimento il Codice Etico, la Politica relativa ad agenti, fornitori indipendenti e altri intermediari, la Politica relativa a omaggi e spese di rappresentanza, la Politica relativa ai controlli sulle esportazioni e alle sanzioni economiche, il Codice di Condotta Antitrust e tutte le altre politiche vigenti nel Gruppo”</i></li> <li>• <i>“integrare le regole eventualmente introdotte da programmi di compliance adottati da una società estera in conformità alla normativa locale di riferimento in materia di responsabilità penale delle imprese”</i></li> <li>• <i>“le regole di condotta [...] integrano i principi di comportamento che devono essere osservati in virtù delle leggi civili e penali vigenti”</i></li> </ul>

Armonizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“fornire a tutto il personale e a tutti coloro che operano, in Italia e all'estero, [...], i principi e le regole da seguire [...]”</i></li> <li>• <i>“dotarsi di uno strumento che definisca i principi e le politiche da adottare nello svolgimento delle operazioni aziendali, al fine di consentire che le stesse siano svolte coerentemente a quanto previsto dalle principali normative internazionali in materia di Anti- corruzione [...], da quelle specifiche dei Paesi nei quali [...] opera e secondo quanto definito dalla direzione aziendale”</i></li> </ul>
Informazione/Disclosure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“elevare ulteriormente nei Destinatari la consapevolezza delle regole e dei comportamenti che devono essere osservati”</i></li> <li>• <i>“comunicare con chiarezza i principi anticorruzione alle parti interessate sia interne che esterne al Gruppo”</i></li> <li>• <i>“rendere noto a tutti i destinatari l’oggetto e l’ambito di applicazione della richiamata normativa”</i></li> <li>• <i>“informare tutti i destinatari dell’esigenza di un puntuale rispetto delle disposizioni contenute nel Modello, la cui violazione è punita con sanzioni disciplinari e/o contrattuali”</i></li> <li>• <i>“ha scelto volontariamente di adottare e rendere pubblico come concreta espressione dei suoi propositi verso i soggetti con cui entra in contatto”</i></li> <li>• <i>“rafforzare la consapevolezza circa il contenuto delle leggi anticorruzione”</i></li> <li>• <i>“diffondere una cultura d’impresa improntata alla legalità”</i></li> </ul>
Guida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“il Modello si prefigge l’obiettivo, dunque, di fungere da guida nell’affrontare i rischi di corruzione che potrebbero occorrere nello svolgimento delle attività di business”</i></li> <li>• <i>“definire i principi per l’individuazione e la prevenzione di potenziali episodi di corruzione al fine di tutelare l’integrità e la reputazione del Gruppo”</i></li> <li>• <i>“aiutare le persone a individuare le situazioni ambigue o potenzialmente rischiose che possono presentarsi nello svolgimento delle attività, ma anche relazioni o comportamenti non perfettamente chiari”</i></li> <li>• <i>“attraverso l’enunciazione di principi astratti e generali e di regole di comportamento, consente di riconoscere i comportamenti non etici e di indicare le corrette modalità di esercizio delle funzioni e dei poteri attribuiti a ciascuno”</i></li> <li>• <i>“definisce le linee guida a cui sono improntati i comportamenti nelle relazioni interne e nei rapporti con l’esterno”</i></li> <li>• <i>“individua i principi e declina le regole di comportamento che guidano l’agire dei singoli all’interno della Società”</i></li> </ul>

## II. Approfondimento: procedure organizzative per la gestione del whistleblowing

La struttura più complessa (A) (fig. 29) prevede la ricezione della segnalazione da parte della funzione *Legal and Compliance*, che successivamente informa una o più funzioni (ad esempio, Risorse Umane, Responsabile Anticorruzione), ed insieme nomina una persona/funzione incaricata di svolgere l'indagine. Nel caso siano necessari ulteriori verifiche, queste possono essere svolte dalla funzione *Internal Audit*. Gli esiti dell'indagine sono inviati dalla funzione *Legal and Compliance* al Comitato Rischi interno e, nel caso in cui sia stato coinvolto, al *General Counsel and Chief Compliance Officer*.

Fig. 29 – Struttura A (grado di complessità molto elevato)



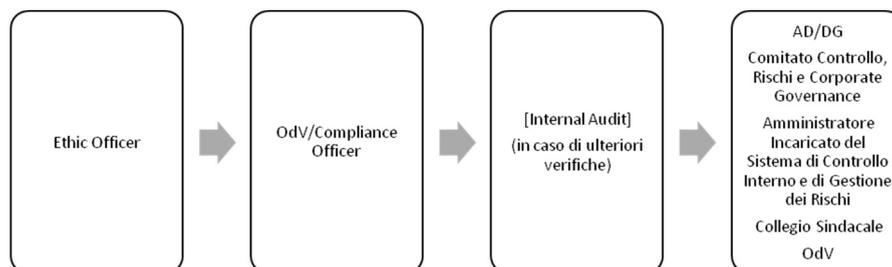
Una struttura caratterizzata da un grado di complessità elevato (B) (fig. 30) prevede la ricezione delle segnalazioni direttamente dall'Organismo di Vigilanza societario o di Gruppo, che provvede ad inviarle al Comitato Segnalazioni, che procede alla fase istruttoria, ed affida eventuali ulteriori verifiche alla funzione Internal Audit. Quest'ultima redige un report e un *action plan*, che vengono inviati all'Organismo di Vigilanza societario o di Gruppo, ed infine trasmessi al Presidente del Consiglio di Amministrazione, all'Amministratore Delegato e al Collegio Sindacale di competenza (societario o di Gruppo).

Fig. 30 – Struttura B (grado di complessità elevato)



Nel caso di media complessità, possono identificarsi due strutture. La prima (C.1) (fig. 31), in cui l'*Ethic Officer* riceve la segnalazione, la indirizza all'Organismo di Vigilanza o al *Compliance Officer* che svolge la fase istruttoria, avvalendosi della funzione Internal Audit per eventuali ulteriori accertamenti. L'*Ethic Officer* comunica le segnalazioni pervenute e agli approfondimenti effettuati all'Amministratore Delegato, al Direttore Generale e agli Organi di Controllo: Comitato Controllo, Rischi e Corporate Governance, Amministratore Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, Collegio Sindacale e all'Organismo di Vigilanza.

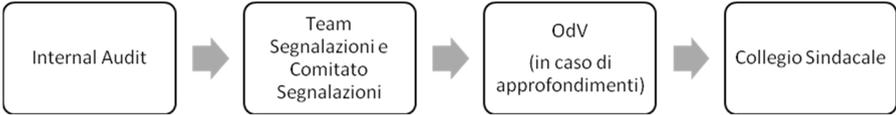
Fig. 31. – Struttura C.1 (grado di complessità mediamente elevato)



Oppure, in un secondo caso sempre di media complessità (C.2) (fig. 32), la funzione Internal Audit riceve le segnalazioni, le trasmette al Team Segnalazioni che le esamina, coinvolgendo eventualmente anche l'Organismo di Vigilanza per ulteriori approfondimenti. Quest'ultimo informa degli esiti

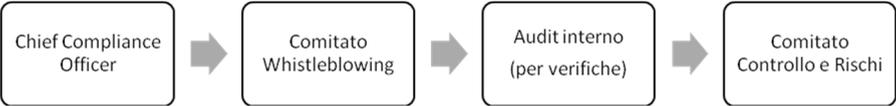
dell'attività svolta sia il Team Segnalazioni sia il Comitato Segnalazioni, i quali la sottopongono al Collegio Sindacale.

Fig. 32 – Struttura C.2 (grado di complessità mediamente elevato)



Nel terzo caso (fig. 33), il Chief Compliance Officer riceve le segnalazioni ed informa il Comitato Whistleblowing. Quest'ultimo è un organismo interno, composto da: Chief Compliance Officer, Chief Legal Officer e Head of Industrial Relations and Employment Governance. Il Comitato valuta le segnalazioni e la funzione di Audit interno effettua delle verifiche mirate assicurando i controlli necessari e provvede a redigere una relazione sottoposta all'approvazione finale del Comitato Controllo e Rischi.

Fig.33 – Struttura C.3 (grado di complessità mediamente elevato)



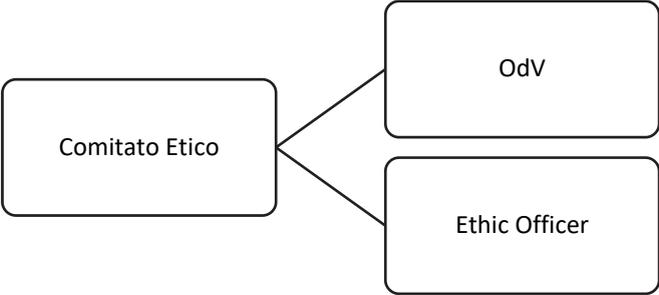
In una struttura poco complessa (D) (fig. 34), la funzione Audit riceve le segnalazioni ed effettua le analisi preliminari, avvalendosi eventualmente di professionalità specifiche per eventuali approfondimenti. Nei casi più significativi, la funzione Audit riporta direttamente al Comitato Controllo e Rischi, al Presidente del Consiglio di Amministrazione e all'Amministratore Delegato, i quali valutano l'opportunità di comunicare al Consiglio di Amministrazione le violazioni e i provvedimenti conseguenti; negli altri casi, direttamente all'Amministratore Delegato della controllata interessata.

Fig.34 – Struttura D (grado di complessità poco elevato)



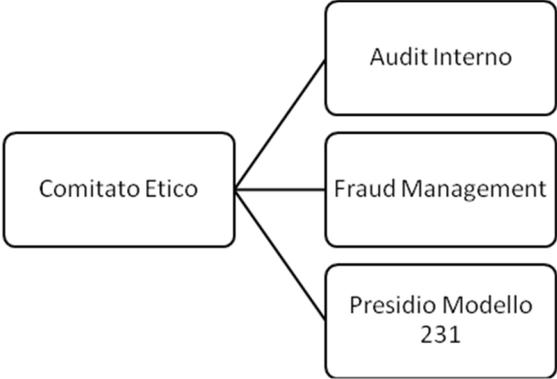
Infine, una struttura meno complessa (E.1) (fig. 35) prevede che il Comitato Etico sia l'organo deputato a ricevere le segnalazioni e ad inviarle all'Organismo di Vigilanza, qualora rientrino nell'ambito dell'attività dello stesso, oppure all'*Ethic Officer*, che ha il compito di svolgere l'istruttoria.

Fig. 35– Struttura E.1 (grado di complessità non elevato)



In un secondo caso di struttura poco complessa, (fig. 36) il Presidente ed i membri del Comitato Etico ricevono le segnalazioni e curano gli approfondimenti, avvalendosi del supporto delle funzioni interne di Audit, Fraud Management e Presidio Modello 231.

Fig.36 – Struttura E.2 (grado di complessità non elevato)



## **Fonti consultate**

### **Astaldi**

- Codice Etico di Gruppo, 10 marzo 2015
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), 21 settembre 2017
- <http://www.astaldi.com>

### **Atlantia**

- Codice Etico
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), 8 luglio 2016
- Policy Anticorruzione del Gruppo Atlantia
- Procedura Segnalazioni all’Ethic Officer, 2016
- <http://www.atlantia.it>

### **Enel**

- Codice Etico
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231)
- Piano Tolleranza Zero alla Corruzione, settembre 2007
- Global Compliance Program on Corporate criminal liability
- <https://www.enel.com>

### **Eni**

- Codice Etico, 27 ottobre 2016
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), 27 ottobre 2016
- Management System Guideline Anti-Corruzione, 5 novembre 2014
- Management System Guideline Anti-Corruzione. Segnalazioni, anche anonime, ricevute da Eni SpA e da società controllate in Italia e all’estero, 5 maggio 2017
- Linee di Indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi del Gruppo Enel, 9 febbraio 2016
- <https://www.eni.com>

### **Ferrovie dello Stato**

- Codice Etico del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane
- Rapporto di Sostenibilità 2016
- <https://www.fsitaliane.it>

### **GSE Gestore Servizi Energetici**

- Nuovo Codice Etico, 27 gennaio 2017
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), 15 febbraio 2018
- Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2016 – 2018, Aggiornamento 2018
- <https://www.gse.it>

## **Leonardo**

- Codice Anticorruzione del Gruppo Leonardo
- Codice Etico, 23/02/2017
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), 17 dicembre 2015
- Relazione Finale del Comitato Flick al Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica Società per azioni 31 marzo 2014
- <http://www.leonardocompany.com>

## **Poste Italiane**

- Codice Etico del Gruppo Poste Italiane, 28/09/2009
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), 25/01/2018
- Linea Guida. Sistema Interno di Segnalazione delle Violazioni (whistleblowing), 11 ottobre 2016
- Linea Guida. Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (SCIGR), 19 febbraio 2018
- Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, 15 marzo 2017
- Codice di Comportamento Fornitori e Partner del Gruppo Poste Italiane, 28 settembre 2009
- <https://www.posteitaliane.it/>

## **Prysmian Group**

- Codice Etico, 1 marzo 2017
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), 1 marzo 2017
- Politica Anticorruzione del Gruppo Prysmian
- Politica globale sulla segnalazione di illeciti e irregolarità (whistleblowing), 28/7/2016
- Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, 27 febbraio 2018
- Bilancio Sostenibilità 2017. Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo ai sensi del D.lgs 254/2016
- <https://www.prysmiangroup.com>

## **Saipem**

- Codice Etico, 27 aprile 2015
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), 27 aprile 2015
- Management System Guideline Anti-Corruzione, 30 giugno 2015
- Segnalazioni, anche anonime, ricevute da Saipem SpA e da società controllate in Italia e all'estero, 22 dicembre 2015
- <http://www.saipem.com>

## **Salini Impregilo**

- Codice Etico
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231)

- Modello Anticorruzione, 16 giugno 2014
- Politica Anticorruzione, giugno 2014
- <https://www.salini-impregilo.com>

### **Techint Group**

- Codice di condotta. Linee guida e standard di integrità e trasparenza, 2016
- Codice di comportamento. Linee guida e normative di integrità e trasparenza, 2014
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), 31 maggio 2017
- <http://www.techint.com>

### **Telecom Italia**

- Codice Etico
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231)
- Policy Anticorruzione del Gruppo Telecom Italia, 30/09/2016
- Procedura Whistleblowing
- <http://www.telecomitalia.com>

### **Terna**

- Codice Etico
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), 1 dicembre 2017
- Global Compliance Program, 10/11/2017
- Linee Guida Anticorruzione, 10/11/2017
- Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2016
- <https://www.terna.it/>

### **Unicredit**

- Codice Etico, novembre 2016
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (Modello 231), novembre 2016
- Global Policy Anticorruzione, gennaio 2018
- Segnalazione di Comportamenti Illegittimi (Whistleblowing) Global Policy, agosto 2013
- <https://www.unicreditgroup.eu>

## 8. *ItaliaCamp: storie di innovazione corale*

a cura del gruppo di lavoro ItaliaCamp\*

### 1. Introduzione

Il successo di un'innovazione passa anche dalla capacità delle organizzazioni di diffonderla lungo tutta la filiera. La vera sfida sta nel creare le condizioni e i presupposti affinché si distribuisca un *pattern* innovativo sul territorio che renda l'innovazione fruibile a tutti e ne favorisca la messa a sistema. Questo determina un cambiamento della logica dell'innovazione, che apre l'opportunità anche ad altri soggetti che non usufruiscono direttamente del contributo di essere coinvolti nel processo in una prospettiva di lungo periodo (Cai, Smart & Liu; 2014)<sup>1</sup>.

Che il ruolo degli innovatori sociali sia quello di trovare una soluzione più efficace ed efficiente – rispetto a soluzioni già esistenti a problemi di natura sociale, generando valore per la società nel suo complesso piuttosto che per singoli individui – è stato il punto di partenza di ItaliaCamp.

I casi di studio che seguono testimoniano come il valore dell'innovazione per la collettività è frutto di nuove soluzioni promosse sinergicamente da attori di diversa natura (es. alleanze tra pubblico-privato e tra aziende-istituzioni) al fine di raggiungere un obiettivo comune che abbia una ricaduta sulla società o su parte di essa.

In tal caso, l'innovazione sociale viene espressa concretamente come la possibilità e soprattutto l'opportunità per diversi soggetti di far parte di un disegno condiviso per il raggiungimento di obiettivi comuni.

\* Composto da: Mariano Avagliano, Gian Mario Bachetti, Giorgia Del Grande, Maria Francesca Guida, Martina Lascialfari, Gaia Marcorelli, Luigi Mazza, Serena Marchionne. Il Gruppo di lavoro è stato coordinato da Luigi Mazza. Il lavoro di scrittura è stato curato da Maria Francesca Guida e Luigi Mazza.

<sup>1</sup> Cai, J., Smart, A. U., & Liu, X. (2014). Innovation exploitation, exploration and supplier relationship management. *International Journal of Technology Management*, 66(2), 134-155.

Nello specifico ItaliaCamp – network che dal 2010 unisce 70 università Italiane con Istituzioni e imprese Paese al fine di collegare chi ha una buona idea con quanti hanno la forza economica, culturale e politica di realizzarla – ha sempre promosso attività di innovazione sociale seguendo la logica dell’economia delle connessioni. ItaliaCamp ha lavorato al fine di individuare i partner più funzionali alla realizzazione dei progetti, per avviare collaborazioni volte a far emergere soluzioni e progettualità concrete, tese a generare ricadute positive sulla collettività. Valore comune, ossia impatto misurabile, sia esso ambientale, sociale o occupazionale.

Il gruppo di lavoro di ItaliaCamp, nelle pagine che seguono, ha selezionato e analizzato, tra quelle sviluppate nel corso dell’ultimo anno, quattro progettualità di innovazione sociale. Quattro casi che mettono in luce diverse modalità di interazione relazionale, diversi *target* di destinatari coinvolti e diversi soggetti promotori con caratteristiche differenziate provenienti dal settore pubblico (Istituzioni ed Enti Locali) e dal settore privato (Imprese, Fondazioni di origine bancaria, Associazioni *no profit* ed Università). Entrando nello specifico dei quattro progetti, due intrecciano il mondo dell’*education* e della diffusione dell’innovazione e sono:

- ***Future Recoded***: progetto finanziato da Microsoft Italia e Fondazione Cariplo con l’obiettivo di accrescere le competenze tecniche degli studenti delle scuole medie e superiori allo scopo di ridurre il gap tra scuola e lavoro e agevolare il successivo ingresso nel mondo del lavoro, con riferimento ai percorsi dell’ambito scientifico, tecnologico, ingegneristico e matematico;
  - ***Milano LUISS Hub for Makers and Students***: realizzato in collaborazione con il Comune di Milano, Fondazione Giacomo Brodolini e Università LUISS Guido Carli, è un *hub* di innovazione focalizzato sui temi della creatività e della manifattura digitale, sviluppo d’impresa, alternanza scuola-lavoro e cultura dell’innovazione;
- gli altri due progetti, invece, riguardano l’*innovation scouting* nei settori della mobilità e della salute e benessere della donna:
- ***Nice To Meet You***: realizzato con il Patrocinio del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) si tratta di un’iniziativa di *open government* finalizzato a far emergere progetti, buone pratiche e soluzioni innovative provenienti da cittadini, start-up, Università/centri di ricerca, imprese, enti e PA, nel settore delle infrastrutture e dei trasporti;
  - ***More Than Pink***: progetto sostenuto dall’Associazione Susan G. Komen Italia e il Polo di Scienze della Salute della Donna e del Bambino della Fondazione Policlinico Universitario A. Gemelli di Roma con il Patrocinio del Ministero della Salute e dell’Istituto Superiore di Sanità. “More than Pink” è un programma che promuove l’emersione, la diffusione e la

valorizzazione di progettualità e pratiche innovative nell'ambito della salute della donna.

I casi di innovazione sociale esposti non solo rispondono in modo innovativo ad alcuni bisogni, ma propongono anche nuove modalità di decisione e di azione. In particolare propongono un'idea differente di affrontare complessi problemi di natura orizzontale attraverso meccanismi di intervento di tipo reticolare, adottando l'intera gamma degli strumenti a disposizione, utilizzando forme di coordinamento e collaborazione piuttosto che forme verticali di controllo. Inoltre prevedono l'utilizzo di strumenti e processi di supporto al *design thinking*, inteso come capacità di formulare e implementare nuove soluzioni.

Il *fil rouge* che tiene insieme i quattro casi è il processo di cambiamento basato su strategie e strumenti che incrementano le capacità di azione della collettività che si mobilita, crea nuovi ruoli e relazioni tra gli attori, coinvolge nella produzione risorse economiche e capitale umano. In particolare tutti i progetti sono stati sviluppati con il contributo di attori pubblici e privati e mettono in luce interessanti innovazioni:

- 1) la capacità di produrre pratiche e strategie in uno scenario di risorse scarse, utilizzando strumenti differenziati, per dare risposte a bisogni sociali;
- 2) la creazione di forme di cooperazione pubblico-privata nella realizzazione di nuovi modelli di emersione dell'innovazione e gestione del cambiamento;
- 3) la composizione di network collaborativi con organizzazioni dalla mission, identità e valori differenti che si trasformano in reti di cooperazione produttive attraverso la costruzione di rapporti di fiducia, il sostegno allo svolgimento delle attività, il supporto all'apprendimento e alla gestione dei conflitti.

Nella pluralità delle prospettive il ruolo di ItaliaCamp è quello di potenziare la collaborazione all'interno di reti eterogenee di attori che operano in diversi sistemi e contesti istituzionali di riferimento, attraverso una mediazione dei contenuti tra i differenti domini degli attori coinvolti. Quello che potremmo definire un "lavoro di confine", di facilitazione, messa a sistema, valorizzazione che non sempre è semplice riconoscere e qualificare. Come sostenuto da Carlo Borgomeo, Presidente della Fondazione con il Sud, in una delle interviste a corredo dei casi di studio "... un fenomeno, che a fatica si va consolidando, è la percezione in molti soggetti che il loro lavoro, il loro ruolo costituisce un obiettivo elemento di cambiamento nei territori: il lavoro nel sociale come rafforzamento della comunità e come premessa dello sviluppo, anche economico". Nell'altra intervista, Annibale D'Elia, Direttore Innovazione Economica e Sostegno all'Impresa del Comune di Milano, sostiene che "... questi nuovi processi dal basso danno

*vita a delle modalità e realtà innovative che prima non c'erano e che sono capaci di porsi come mediatori tra Istituzioni e società civile. In tal senso, questi progetti, assumono un ruolo che attualmente è in crisi: quello di attori di coesione sociale, in grado di fungere da corpi intermedi, di svolgere la funzione di soggetti che in qualche modo con la loro attività contribuiscono a tenere unita la società”.*

Nonostante il proliferare di progetti, processi, idee, prodotti e servizi nel campo dell'innovazione sociale, questo lavoro di ricerca ci spinge a fare una riflessione in più su quelle che sono le modalità per educare, favorire l'emersione, accompagnare le sperimentazioni, mettere in interazione sistemica innovatori, società civile, pubbliche amministrazioni e imprese. Questi quattro casi, dunque, rappresentano l'espressione di un'Innovazione Sociale in continua evoluzione soggetta a implementazione e diffusione e soprattutto spontaneamente aperta a nuove sfide.

## **2. Casi di studio, analisi e metodologia**

Il gruppo di lavoro ha deciso di raccontare quattro esperienze che mettono in luce diverse modalità con cui si è cercato di favorire l'incontro tra innovatori, società civile, pubbliche amministrazioni e imprese.

Le dimensioni d'indagine hanno preso in esame diversi aspetti che riguardano processi gestionali, sistemi di relazione, scalabilità dei progetti, tipologie di innovazioni (servizio, prodotto, processo), bisogni che le innovazioni soddisfano, metodologie e strumenti messi in campo per favorire processi di innovazione sociale, beneficiari, modalità di coinvolgimento dei diversi attori coinvolti, valore generato.

I casi scelti permettono di mettere a fuoco alcune questioni di fondo che ruotano attorno al tema dell'innovazione sociale e che animano il dibattito scientifico in corso.

Tra le domande di ricerca vi sono sicuramente dei temi ricorrenti che accomunano i quattro progetti selezionati, ed in particolare: come si diffonde l'innovazione sociale? Quali sono gli elementi che permettono di favorire lo *scaling*<sup>2</sup> per aumentare l'impatto dei progetti e processi di innovazione sociale? Come si favoriscono i meccanismi di *book access*<sup>3</sup> per incentivare il coinvolgimento di soggetti che sono fuori dall'alleanza collaborativa?

<sup>2</sup> Si veda Caroli, Capitolo 1 in questo stesso volume.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

Come si possono creare partnership di innovazione sociale che hanno alla base la fiducia per promuovere l'interazione sistemica e processi di lungo periodo?

Per l'analisi delle esperienze selezionate sono state utilizzate delle schede di rilevazione che hanno permesso di mettere a sistema i dati per fornire elementi utili di studio e nello specifico:

- nome del progetto;
- durata;
- promotore e tipologia di promotore;
- ambito di intervento di rilievo sociale ed eventuale ambito specifico;
- tipo di innovazione realizzata mediante l'iniziativa;
- bisogni che soddisfa;
- strumenti e metodologie utilizzati;
- beneficiari del progetto;
- soggetti coinvolti.

Come evidenziato, ci sono caratteristiche comuni che riguardano gli ambiti di intervento, promotori e partner con i quali si sostiene l'iniziativa, frutto di una collaborazione che ItaliaCamp ha posto in essere per creare le condizioni favorevoli per lo sviluppo delle attività e il coinvolgimento allargato dei diversi soggetti con natura e competenze differenziate. Gli attori che a vario titolo sono stati coinvolti nei quattro progetti e con i quali si sono stabilite delle partnership di diversa natura si distinguono tra: organizzazioni no profit (associazioni, fondazioni, le cooperative sociali, università, centri di ricerca, scuole), organizzazioni profit (piccole, medie e grandi imprese), attori pubblici (comuni, regioni, ministeri, ospedali e centri di cura e assistenza pubblici).

Gli ambiti di intervento sono differenziati, ma tutti i casi analizzati si inseriscono nella classificazione del CeRIIS "Sharing and Pooling"<sup>4</sup>, per le modalità con cui sono stati raccolti i progetti e le soluzioni innovative, che riguardano diversi ambiti, tra cui la rigenerazione urbana nel caso di "Milano LUISS Hub for makers and students" e la mobilità sostenibile riguardo a "Nice To Meet You", oltre a quello dell'emersione dell'innovazione più in generale.

I due progetti "Future Recoded" e "Milano LUISS Hub for makers and students" hanno come ambito di intervento l'educazione anche se si differenziano nelle metodologie utilizzate, nei percorsi di apprendimento messi in campo, nelle competenze su cui lavorano. "Future Recoded" in particolare mira ad avvicinare i giovani ai linguaggi dell'innovazione digitale, alla

<sup>4</sup> In questo stesso volume, Capitolo 2.

gestione dei dati su *cloud*, alla programmazione *cross-platform*, all'intelligenza artificiale e all'*Internet of Things*.

Il “Milano LUISS HUB for makers and students”, oltre il focus sulla manifattura digitale e sull'educazione delle giovani generazioni, ha permesso di promuovere un intervento di rigenerazione e riqualificazione di uno spazio dedicato all'imprenditorialità (presenza laboratori *fablab* e acceleratore d'impresa) e alla formazione manageriale e di un ulteriore spazio polifunzionale dedicato alla valorizzazione dell'innovazione.

Nella prima edizione di “More Than Pink” (2017) il processo di *innovation scouting* ha posto l'attenzione su tre aree tematiche: tecnologie e servizi innovativi, educazione e welfare aziendale. La seconda edizione (2018) è dedicata a: salute 4.0, salute e migranti e benessere nei luoghi di cura.

Tra le metodologie e gli strumenti messi in campo per le attività di *innovation scouting*, ci sono:

- le **call for ideas** per promuovere l'emersione e la raccolta on line di idee e progetti e per permettere una partecipazione più ampia e favorire il *crowdsourcing* di competenze che permettono di trovare soluzioni innovative agli ambiti di bisogno di innovazione individuati (salute e benessere nel caso di More Than Pink e mobilità sostenibile nel caso di Nice to Meet You);
- il **roadtour** realizzato per favorire opportunità di *engagement* dei diversi attori individuati attraverso un lavoro preliminare di mappatura. Organizzato in diverse tappe permette la diffusione della *call* e la possibilità di coinvolgere diversi soggetti che operano negli ambiti di intervento della *call* o che possono essere funzionali alla sperimentazione e/o implementazione dei progetti;
- il **barcamp**, è una metodologia partecipativa che permette di favorire una discussione aperta nella quale tutti i partecipanti sono coinvolti;
- il **processo di valutazione** è strutturato sulla piattaforma di ItaliaCamp<sup>5</sup> rispetto agli ambiti tematici e alle competenze dei componenti del comitato scientifico, all'interno del quale sono chiamati in causa esperti, rappresentanti del partenariato. Questo processo sicuramente è stato utile per i Premi “More Than Pink” e per “Nice to Meet you”, che hanno la caratteristica di lavorare sull'emersione dei progetti e la loro sperimentazione, facilitando l'incontro di opportunità tra i diversi soggetti.
- l'**interazione sistemica** tra i diversi soggetti è una caratteristica dei progetti di ItaliaCamp, favorire opportunità di rafforzamento del capitale sociale e della fiducia, come un fattore che facilita la cooperazione all'interno di una comunità.

<sup>5</sup> [www.italiacamp.com](http://www.italiacamp.com).

L'interazione sistemica permette di capire come le cose si influenzano reciprocamente entro un sistema interconnesso e ha tre caratteristiche fondamentali: delimitare i confini del sistema, (spaziale e temporale, causa-effetto); individuare le connessioni del sistema, per capire quali elementi del sistema siano connessi e quali potenzialmente lo possano diventare; identificare un punto di leva, un'opportunità da cui partire che richiede un intervento, così il sistema lo può amplificare fino alla misura necessaria.

Un elemento fondamentale che caratterizza l'approccio sistemico è la fiducia, quello che Putnam<sup>6</sup> identifica come la base del capitale sociale e si esplica in norme di reciprocità e reti di impegno civico che rafforzano la fiducia tra i membri di una comunità. Come ogni capitale, anche quello sociale è produttivo in quanto consente di raggiungere risultati vantaggiosi impossibili da conseguire in sua assenza.

L'obiettivo è quello di promuovere una modalità di relazione fondata sulla collaborazione, sulla progettazione e sulla condivisione di competenze e risorse all'interno di una cerchia allargata multi-stakeholder.

Il design per l'innovazione sociale<sup>7</sup>, come lo descrive Manzini, può contribuire a creare le condizioni di senso, capacità e operatività alla base dei processi aperti, collaborativi e volti a generare soluzioni condivise.

I beneficiari a cui i progetti si rivolgono sono differenziati per bisogni emergenti che intervengono sul rafforzamento delle conoscenze e competenze, sull'apprendimento collaborativo, inclusione sociale e culturale, rigenerazione degli spazi, cura e benessere, welfare aziendale, mobilità sostenibile.

Tra le caratteristiche trasversali che i progetti garantiscono ai beneficiari ci sono processi di partecipazione, co-design e co-produzione, come afferma Sennet<sup>8</sup>, valorizzando le capacità collaborative tra soggetti che trovano un allineamento di interessi in vista di un obiettivo comune.

I sistemi di relazioni che emergono dalla lettura dei casi sono diversificati, ampi e permettono di promuovere nuove forme di aggregazione e di socializzazione, una partecipazione attiva, la possibilità di mettere in campo le proprie competenze e di avere accesso alla formazione.

D'altronde, uno dei *claim* utilizzati da ItaliaCamp recita "È nel nostro interesse", sottolineando così come il focus delle attività sia quello di favorire opportunità, strumenti e processi per creare economie collaborative caratterizzate da equità, resilienza e interesse collettivo.

<sup>6</sup> Putnam, R.D. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Milano, Mondadori.

<sup>7</sup> Manzini, E. (2015), *Design, everybody designs*, Boston, MIT Press.

<sup>8</sup> Sennet, R. (2012), *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Torino, Einaudi.

### 3. Esperienze di innovazione sociale

#### 3.1. *More Than Pink*

Soggetti promotori e ambiti di intervento

Il progetto pluriennale è promosso da Susan G. Komen Italia e ItaliaCamp, in collaborazione con il Polo di Scienze della Salute della Donna e del Bambino della Fondazione Policlinico Universitario A. Gemelli di Roma.

Patrocinato dal Ministero della Salute e dall'Istituto Superiore di Sanità, il Premio ha ricevuto il sostegno di Invitalia Ventures e Cisco, finanziatori del progetto, nonché di Fondazione Medicina a Misura di Donna, Istituto di Medicina e Scienza dello Sport del CONI e Confcommercio Alessandria, che hanno scelto di collaborare attraverso la messa a disposizione di beni e servizi specie nel campo del *mentoring* e del *coaching*. Il progetto intende promuovere l'emersione, lo sviluppo e la valorizzazione di progettualità e pratiche innovative nell'ambito della salute e del benessere attraverso il conferimento di premi.

I Premi nascono dalla collaborazione avviata dai tre partner con il progetto *Think for Women's Health* che da maggio 2016 a gennaio 2017 ha coinvolto nei *PinkCamp* – riunioni interattive di confronto tra i principali stakeholder del settore in tema di tutela della salute della donna – organizzati a Roma, Bolzano, Matera e Milano più di 90 organizzazioni e 210 partecipanti.

I vari incontri hanno fatto emergere otto tematiche prioritarie (multidisciplinarietà, orientamento, welfare aziendale, educazione, personalizzazione, integrazione, network e know-how), 16 tecnologie e servizi innovativi di interesse in questo settore.

Per sviluppare in maniera concreta le indicazioni emerse nei *PinkCamp*, nel 2017 i tre partner hanno istituito “More Than Pink”, la cui prima edizione si è focalizzata su tre ambiti tematici: welfare aziendale, educazione e tecnologie e servizi innovativi. Dopo un *roadtour* di presentazione dei premi di quattro tappe<sup>9</sup> (Roma, Cagliari, Matera e Torino) svoltosi tra maggio e settembre, a

<sup>9</sup> L'evento di lancio del Premio è avvenuto il 19 maggio 2017 in occasione della XVIII edizione della Race for the Cure di Roma. Con l'obiettivo di garantire una diffusione capillare della Call e la buona riuscita del progetto, è stato implementato un Roadtour nazionale che ha fatto tappa nelle città di Cagliari in occasione dell'Assemblea Nazionale dell'Associazione di ItaliaCamp (24 giugno 2017), Matera (16 settembre 2017) e poi Torino (22 settembre 2017). L'evento conclusivo del Premio si è tenuto il 6 novembre 2017 a Milano, presso il Palazzo delle Stelline.

novembre 2017 si è tenuto a Milano l'evento finale che ha visto la premiazione di tre progetti vincitori, uno per ogni categoria tematica, e l'assegnazione di due menzioni speciali (si veda box di approfondimento).

### **Edizione 2017 – Premio More Than Pink**

#### **Premio Tecnologie e Servizi innovativi – Fondazione Edo ed Elvo Tempia ONLUS**

##### **3Tx3N – Innovazione di servizio e processo**

Il progetto nasce dall'esigenza clinica di poter usufruire di un *tool* per migliorare diagnosi e cura dei tumori al seno tripli-negativi che solo in una piccola percentuale rispondono alla terapia convenzionale. 3Tx3N è un esempio tangibile di sinergia pubblico-privato e si fonda sull'interazione tra tre team che si occupano di genomica, ricerca clinica e oncologia molecolare; integra e applica le conoscenze disponibili per definire uno standard diagnostico per i tripli negativi, fornendo informazioni utili anche per il disegno di trial clinici che definiscano criteri di selezione delle pazienti per terapie mirate.

#### **Menzione speciale Tecnologie e Servizi innovativi**

##### **Tensive – Innovazione di prodotto**

Startup biomedicale che sta sviluppando una protesi mammaria biodegradabile che viene metabolizzata dall'organismo ridando un seno naturale permanente alle donne operate di tumore o sottoposte ad un aumento del seno migliorando così la vita delle pazienti.

#### **Premio Educazione – Fondazione Domus de Luna Onlus**

##### **Cuore di mamma – Innovazione di servizio e di processo**

Cuore di Mamma nasce per completare un sistema di intervento e sostegno dedicato a madri con bambino in situazioni di grave difficoltà attraverso una presa in carico completa della donna e dei suoi figli, dalla fase acuta del bisogno, fino all'autonomia, passando per l'accoglienza e la cura. La promozione della salute psico-fisica e l'accompagnamento socio-educativo delle giovani madri in situazioni di disagio sono le caratteristiche e gli obiettivi principali del presente progetto.

#### **Menzione speciale Educazione – Associazione FightTheStroke**

##### **Mirrorable – Innovazione di servizio e di prodotto**

Piattaforma interattiva che prevede lo sviluppo di un modello unico di terapia riabilitativa a domicilio, appositamente studiato per rispondere alle esigenze dei bambini che hanno subito danni cerebrali in una fase molto precoce della loro vita, con impatti a livello motorio. Il principio scientifico su cui si basa

è la capacità di stimolare la plasticità del sistema motorio attivando il meccanismo dei neuroni specchio.

### **Premio Welfare Aziendale – Jointly Il Welfare Condiviso s.r.l.**

#### **Jointly Fragibilità – Innovazione di servizio e di processo**

Il progetto nasce per rispondere ai 9 milioni di *caregiver* in Italia costretti a rinunciare al lavoro per esigenze di assistenza di un familiare. La prima rete nazionale integrata di servizi socio-assistenziali fruibile da una piattaforma digitale con un'offerta di servizi completa, sessioni formative ai *caregiver* e un contact center telefonico dedicato con servizio di presa in carico e primo orientamento. In meno di un anno 12 aziende come Ferrovie dello Stato, Unipol, Unicredit, Eni, Sea Aeroporti Milano, hanno scelto Fragibilità per offrire un servizio innovativo ad oltre 165.000 dipendenti.

Le attività di *innovation scouting* hanno permesso di delineare una mappatura dei portatori di interessi diffusi sul territorio nazionale, individuati su tre principali macro categorie: partner per la diffusione del Premio; partner territoriali del Premio; innovatori potenziali per la Call.

In totale sono stati individuati 350 stakeholder e 213 tra startup, progetti e idee che sono stati coinvolti come partner per ampliare i canali di diffusione del Premio; in qualità di relatori delle diverse tappe del *roadtour* nazionale o di partecipanti alla call.

I progetti candidati sono stati valutati da un Comitato Scientifico che ha stilato una graduatoria finale per ciascuna delle tre categorie tematiche dei premi. Il Comitato Scientifico è stato composto da un rappresentante di ciascuna delle organizzazioni promotrici dei Premi, da esperti del mondo della salute e del campo dell'innovazione sociale e della sostenibilità e da rappresentanti delle aziende partner.

In ciascuna categoria tematica, al progetto primo classificato è stato conferito il relativo “Premio More Than Pink” del valore di 30.000 €, di cui 15.000 € in denaro e 15.000 € in beni e servizi di *mentoring* e *coaching*.

Lo sviluppo del Premio è stato poi supportato da una trasversale attività di comunicazione multimodale sviluppata attraverso differenti media tradizionali e digitali: canali istituzionali e *networking*, *social media*, *newsletter*, comunicati stampa e *media partner*. Questa attività ha permesso una copertura costante del pubblico nazionale durante tutta la durata del Premio, ed è stata supportata dalla produzione di materiali cartacei e digitali.

La prima edizione ha raccolto più di 110 progetti innovativi nell'ambito della salute, i partner hanno deciso di realizzare una seconda edizione di More Than Pink al fine di continuare a sostenere l'emersione e lo sviluppo di idee e progettualità innovative per la cura della salute e del benessere.

Il progetto è pluriennale, in base all'esperienza maturata nella prima edizione di More Than Pink e alla volontà di far emergere e valorizzare progettualità su temi di attualità e rilievo nazionale, per la seconda edizione sono state selezionate tre nuove categorie tematiche al fine di rispondere a determinati bisogni sociali.

Nello specifico i temi riguardano: “Salute e migranti”: per favorire progetti utili a promuovere la sensibilizzazione e l'informazione per la prevenzione e la tutela della salute, nonché l'accesso da parte dei migranti ai servizi sanitari e assistenziali attraverso l'interazione strategica tra pubblico, privato e Terzo settore. “Salute 4.0”: per favorire progetti innovativi per lo sviluppo di dispositivi digitali, tecnologie e servizi innovativi che migliorino i processi di diagnosi e cura nel campo della salute delle donne e rendano più efficienti le infrastrutture e i modelli di gestione e *governance* del sistema sanitario pubblico e privato. “Salute e benessere nei luoghi di cura”: un premio speciale per la realizzazione di interventi nei luoghi di cura in Italia per offrire ai pazienti, ai *caregiver* e al personale uno spazio accogliente, aperto che faciliti il benessere fisico, mentale, sociale e di sostegno nel percorso di cura e assistenza. Il Premio è promosso in collaborazione con Sisal, che dal 4 giugno al 1 luglio 2018 realizzerà una campagna nazionale di raccolta fondi nelle 45.000 ricevitorie attraverso donazioni libere.

## Strumenti e metodologie utilizzate

Per lo sviluppo del percorso di *innovation scouting* sono state messe in campo:

- **Call for Ideas:** processo di raccolta online di idee e progetti sulla piattaforma ItaliaCamp, finalizzato a raccogliere i progetti per partecipare ai premi, che prevede sempre una fase di assistenza al caricamento delle idee;
- **Roadtour:** Percorso che ha toccato diverse regioni italiane da nord a sud e che ha visto la realizzazione di tappe di presentazione del Premio attraverso il confronto e lo scambio di conoscenze e esperienze tra attori diversi (istituzioni, università, enti di ricerca, imprese, startup, associazioni di categoria, fondazioni, associazioni, incubatori, Terzo settore, società civile);
- **Piattaforma web:** Strumento per la raccolta delle idee attraverso le tre call specifiche, ospitata dal sito di ItaliaCamp, che ha permesso un processo di valutazione strutturato e funzionale rispetto agli ambiti tematici e le competenze dei componenti del Comitato Scientifico;

- **Mentoring e coaching** ai soggetti vincitori per favorire le attività di sperimentazione e implementazione dei progetti in collaborazione con gli stakeholder.

Le opportunità per la sperimentazione dei progetti vincitori sono state possibili attraverso lo sviluppo di un network di stakeholder provenienti dal mondo delle istituzioni, delle aziende, degli ospedali, delle ASL, delle Università, delle fondazioni e delle associazioni che hanno scelto di collaborare alla realizzazione dei Premi.

Bisogni che soddisfa

- Sensibilizzazione in tema di cura e tutela della salute e del benessere attraverso la selezione di ambiti specifici riconducibili a temi di attualità e rilievo nazionale;
- emersione e valorizzazione di progettualità innovative nell'ambito della salute e del benessere con un focus particolare sulla salute della donna;
- risposta a sfide sociali attraverso un processo *bottom up* di *innovation scouting*;
- creazione e sviluppo di un *network* collaborativo di soggetti operanti nell'ambito della salute e del benessere che attraverso la loro messa a sistema riescono a offrire opportunità di sviluppo e sperimentazione.

Attraverso l'individuazione di focus tematici specifici collegati a temi di attualità e rilievo nazionale al fine di far emergere idee e progettualità che rispondano a sfide sociali del Paese.

Attraverso la messa a sistema del *know how* e dei servizi di diversi soggetti che all'interno di un processo di condivisione e collaborazione creano opportunità di implementazione e sperimentazione di progetti di interesse collettivo, ad esempio attraverso l'attuazione di soluzioni strutturate di welfare aziendale ad imprese di piccole e medie dimensioni che non riescono autonomamente a soddisfare le esigenze dei propri dipendenti.

Il progetto "More Than Pink" è di per sé una innovazione di processo perché implementa diversi strumenti e processi che in maniera strutturata intendono rispondere a più bisogni collettivi attraverso l'emersione e valorizzazione di progettualità innovative.

Soggetti e beneficiari coinvolti

Inoltre, dalla piattaforma di ItaliaCamp è stato estrapolato un dataset fondamentale per l'analisi e alla valutazione dei risultati delle *call*, sintetizzati nell'infografica seguente.



Il Premio “More Than Pink” ha ottenuto risultati importanti sia in termini quantitativi con 115 progetti candidati, sia in termini qualitativi in quanto tutte le idee candidate si sono distinte per elevata innovatività e valore sociale, testimoniando un’attenzione diffusa nel Paese verso il tema della tutela della salute della donna. L’intero *roadtour* nazionale e gli eventi di lancio e di conclusione hanno evidenziato l’efficacia delle iniziative di interazione sistemica tra diversi attori.

Per quanto riguarda le candidature pervenute, la maggior parte rientra nell’ambito della call tecnologie e servizi innovativi (57,4%), seguita dalla call educazione (23,5%) e da welfare aziendale (19,1%).

Tra i 115 progetti presentati, il 63,5% è stato proposto da ideatrici contro il 36,5% di idee candidate da ideatori. Dati importanti anche sul fronte dell’età media, che ha evidenziato due fasce di età più attive nel rispondere alla call: rispettivamente quella tra i 26-34 anni con un’incidenza del 27,4% sul totale e quella 35-44 con il 30,1% sul totale.

Va segnalato come il 46,1% circa delle idee e progettualità candidate al Premio “More Than Pink” sia già sul mercato e il 30,4% di esse sia in fase di sperimentazione o prototipazione, a sottolineare oltre alla loro qualità anche la maturità e fattibilità dei progetti e delle idee, e dunque del ruolo del progetto come strumento per l’emersione e il rafforzamento delle buone pratiche.

Infine, la maggior parte delle idee sono state presentate da soggetti privati (36,70%), di cui prevalentemente da società a responsabilità limitata, e da enti no profit (23,85%) con una prevalenza di associazioni.

I soggetti coinvolti sono di diversa natura:

- *Public*: Ministero della Salute, Istituto Superiore di Sanità.
- *Private*: ItaliaCamp, Susan G. Komen Italia, Polo di Scienze della Salute della Donna e del Bambino della Fondazione Policlinico Universitario A. Gemelli di Roma.
- *People*: 250 partecipanti al roadtour, 115 organizzazioni che hanno partecipato alle call, 400 soggetti coinvolti.
- *Partnership*: Invitalia Ventures, Cisco, Fondazione Medicina a Misura di Donna, Istituto di Medicina e Scienza dello Sport del CONI e Confcommercio Alessandria.

Nella tabella 1 sono riportati sinteticamente i dati dei diversi beneficiari del progetto che sono stati coinvolti, che hanno favorito l'emersione e l'implementazione dei progetti.

Tab. 1. – Beneficiari coinvolti – More Than Pink

<b>Beneficiari</b>	<b>N.</b>
Innovatori e progetti	115
Realtà Partner	8
Soggetti coinvolti	402
Partecipanti roadtour	250
<b>Totale</b>	<b>775</b>

Fonte: Database ItaliaCamp

### 3.2. Nice to Meet You

Soggetti promotori e ambiti di intervento

ItaliaCamp con il Patrocinio del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) ha realizzato in due diverse edizioni (2016, 2017) il progetto “Nice to Meet You” che ha avviato un modello di emersione e trasferimento di innovazione per contribuire ad avvicinare il Ministero a cittadini, stakeholder di riferimento, startup, innovatori, professionisti e aziende partner,

coinvolgendoli nel processo di partecipazione ed emersione di soluzioni innovative. L'attività di *engagement* dei diversi soggetti e di raccolta di progetti e soluzioni è stata nello specifico curata da ItaliaCamp.

Il progetto pone in essere un'innovazione di processo rappresentata dalla modalità con cui la PA, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, avvia un percorso di *open innovation* per raccogliere progetti e soluzioni innovative sulle tematiche della mobilità e delle infrastrutture sostenibili.

Obiettivo del progetto è stato quello di favorire l'implementazione di un modello partecipativo e aperto per la raccolta e l'emersione di soluzioni innovative sul tema della mobilità e delle infrastrutture, con un *focus* particolare sulla mobilità sostenibile nella seconda edizione.

Le due edizioni del progetto si sono caratterizzate per le seguenti fasi:

- lancio del progetto mediante iniziativa pubblica di sensibilizzazione con contestuale lancio della *call for ideas* sulla piattaforma online di ItaliaCamp; in particolare la seconda edizione, ha visto l'organizzazione di un evento pubblico svoltosi presso la Terrazza di Stazione Termini a Roma, finalizzato, tramite un processo partecipativo, alla definizione delle tematiche su cui si sarebbe focalizzata la raccolta dei progetti. Tale evento è stato parte delle iniziative che hanno animato la settimana dell'Amministrazione Aperta, organizzata per la prima volta nel 2017 dall'Italia in collaborazione con "Open Government Partnership";
- organizzazione di un *roadshow* (diversi incontri tematici di emersione progetti e discussione) sul territorio nazionale in collaborazione con le Università e gli attori per favorire l'emersione e valorizzazione di progetti e buone pratiche;
- fase di selezione dei migliori progetti/buone pratiche in collaborazione con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti;
- evento finale di presentazione delle migliori progettualità raccolte: nella prima edizione l'evento finale si è svolto a Roma, a fine novembre 2016, presso la sede centrale del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti con un *open day* al quale hanno preso parte aziende di settore, rappresentanti delle Istituzioni, del mondo dell'Università e della ricerca, start-up e studenti. Nella seconda edizione l'evento si è svolto nel giugno 2017 a Cagliari nell'ambito del "G7 Trasporti".

## Strumenti e metodologie utilizzate

Per facilitare la raccolta dei progetti ItaliaCamp ha messo a disposizione di startupper e innovatori la propria piattaforma di raccolta di idee e progetti.

Tale strumento ha garantito efficacia e rapidità alle fasi di raccolta e selezione (entrambe svoltesi online) delle migliori progettualità. La piattaforma inoltre ha permesso al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti di accedere e visualizzare il database completo di tutti i progetti raccolti complessivamente nel corso delle due edizioni.

Inoltre tra le diverse metodologie utilizzate si segnalano:

- a) *call for ideas*: processo di raccolta online di idee e progetti, spesso legato ad una o più tematiche definite, finalizzato a selezionarne i migliori;
- b) *roadshow*: percorso composto da diverse tappe e organizzato sul territorio nazionale per raccogliere e condividere, in collaborazione con Università, istituzioni, ricercatori e cittadini, progetti e soluzioni innovative;
- c) *barcamp*: confronto destrutturato in cui ciascun innovatore ha l'opportunità di raccontare la propria idea o il proprio progetto di innovazione relativo alle tematiche individuate (nel caso specifico mobilità e infrastrutture);
- d) *tavoli di advocacy*: tavoli di lavoro in cui istituzioni, ricercatori e startupper, aziende e Università si confrontano su di uno specifico tema, quale ad esempio quello della mobilità o delle infrastrutture, al fine di trovare soluzioni innovative;
- e) *open day*: apertura da parte della Pubblica Amministrazione dei propri spazi/luoghi a cittadini, imprese, start-up, università, istituzioni.

Bisogni che soddisfa

Il progetto corrisponde a due bisogni specifici: a) rafforzamento del rapporto tra cittadini, università, imprese e Istituzioni; b) proposta di modalità innovative con cui ricercare soluzioni innovative di interesse pubblico.

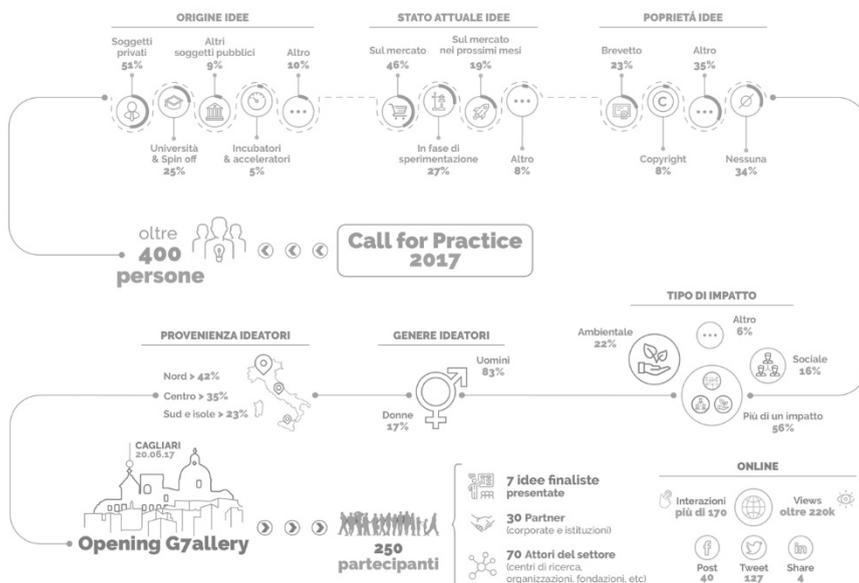
Il progetto propone un sistema innovativo attraverso l'impiego delle nuove tecnologie e di metodologie di confronto e condivisione informale (es. barcamp) con cui soddisfare il bisogno collettivo di aggregazione e rapporto con le Istituzioni. Il progetto, inoltre, apporta un miglioramento alla capacità degli attori pubblici di rispondere al bisogno collettivo di mobilità, infrastrutture e connessione, tramite un'attività di *scouting* di innovazione aperta e partecipativa.

L'impatto generato è di tipo diffuso in quanto si tratta di un modello di innovazione funzionale a sviluppare e accrescere il contatto e l'interlocuzione tra cittadini e pubblica Amministrazione e a migliorare la qualità dei servizi di mobilità e delle infrastrutture in funzione dei bisogni reali espressi dai cittadini e dagli attori del territorio.

## Soggetti e beneficiari coinvolti

Dall'infografica emergono diversi aspetti che forniscono una panoramica delle idee raccolte nell'edizione del 2017. Emerge che il 47% delle idee è già sul mercato, il 27% è in fase di sperimentazione e il 19% sarà sul mercato nei prossimi mesi e il restante 8% rientra nella categoria "Altro" in cui confluiscono tutte le altre.

I partecipanti alla call sono per il 51% soggetti privati, il 25% università e spin-off, il 9% altri soggetti pubblici, il 5% incubatori e acceleratori, 10% hanno altre nature. Per quel che riguarda la provenienza geografica degli ideatori per il 42% Nord, 35% Centro, 23% Sud e isole.



Tra le diverse tipologie di soggetti coinvolti:

- *Public 2016*: Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, CNR, Comune di Pisa, Comune di Bari, Comune di Torino, Politecnico di Torino, Politecnico di Bari, Università di Bari, Università di Pisa.
- *Public 2017*: Regione Sardegna; Comune di Cagliari; Agenzia del Demanio, ANCI, ANG, ANAS, Autostrade per l'Italia, Cluster Trasporti, Scuola Normale Superiore di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Università di Cagliari, Università di Sassari.
- *People*: studenti, ricercatori, docenti, start-up 200 (prima edizione) e 400 (seconda edizione).

- *Private*: aziende partner (2016: Deloitte, Mercedes Benz, TimWCap, Invitalia, Automobile Club d'Italia, Trenitalia, Università LUISS, LUISS Business School, Arpinge, Sistemias; 2017: Deloitte, FCA, CRF, CRUI, Ferrovie dello Stato Italiane, IBM, Invitalia, IVECO, Mercedes-Benz, Fondazione di Sardegna).

Nella tabella 2 sono sintetizzati i dati delle due edizioni che tengono conto dei diversi beneficiari del progetto: innovatori, partner, università e istituzioni che sono state coinvolte nel percorso di emersione e di implementazione dei progetti.

Tab. 2 – Beneficiari coinvolti – Nice to meet you

	I edizione	II edizione	TOTALE
<b>Innovatori e progetti</b>	200	400	600
<b>Realtà Partner</b>	13	18	31
<b>Università coinvolte in Roadshow</b>	12	12	12
<b>Istituzioni</b>	10	4	14

Fonte: Database ItaliaCamp

### 3.3. Milano Luiss Hub for makers and students

Soggetti promotori e ambiti di intervento

Il progetto è realizzato in collaborazione tra Comune di Milano, Fondazione Giacomo Brodolini, Università LUISS Guido Carli e ItaliaCamp.

Il progetto “Milano LUISS Hub for makers and students” nasce dall’aggiudicazione del Bando del Comune di Milano (settembre 2014) teso a favorire il recupero e la rigenerazione urbana dell’area di 1.600 metri quadri di Via Massimo D’Azeglio n. 3, in disuso, per riconsegnarla alla collettività sotto forma di un *hub* d’innovazione e *digital fabrication*. Lo spazio si caratterizza per la centralità rispetto ai collegamenti infrastrutturali, per la prossimità rispetto ai principali centri di innovazione della città e si sviluppa su quattro aree di attività, ciascuna rivolta a un target specifico:

- a) MetaFabLab. Considerando la presenza dei numerosi “Fab Lab” presenti nell’area, nel Milano LUISS Hub si sviluppa un vero e proprio “Meta-FabLab”, ovvero uno spazio di *digital fabrication* aperto agli altri Fab Lab e finalizzato a favorire la collaborazione con essi, imprese e cittadini presenti sul territorio. Fondazione Giacomo Brodolini coordina tale attività in collaborazione con “The Fab Lab”, “Open Dot” e “We Make”.

- b) Education/Learning Center. “Milano LUISS Hub for makers and students” pone in essere un’attività di formazione indirizzata a manager d’azienda e a studenti. Nello specifico vengono realizzati percorsi di alternanza scuola lavoro a beneficio delle scuole superiori milanesi, finalizzati anche all’apprendimento delle tecniche di *coding* e della metodologia *S.T.E.A.M.* (*Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics*). L’Università LUISS Guido Carli coordina le attività formative relative all’alternanza scuola lavoro e alla formazione manageriale. I percorsi basati sulla metodologia S.T.E.A.M. sono coordinati da ItaliaCamp.
- c) Acceleratore di Startup. Il progetto inoltre offre un’attività di supporto e accelerazione per le startup innovative. Tali attività sono sviluppate nell’ambito del programma di accelerazione realizzato da LUISS Enlabs (acceleratore di start up promosso da LVenture Group e Università LUISS Guido Carli).
- d) Innovation Gallery: spazio polifunzionale per eventi e showroom espositivi. All’interno dell’hub è previsto uno spazio polifunzionale all’interno del quale si potranno esporre prodotti, prototipi, sperimentazioni e realizzare eventi.

ItaliaCamp coordina le attività di animazione.

Il progetto si innesta sulla strategia del Comune di Milano finalizzata a favorire la rigenerazione economica e sociale di specifiche aree urbane, per contribuire a rafforzare l’attrattività del territorio cittadino nel suo complesso.

In tale ottica il “Milano LUISS Hub for makers and students” ha innanzitutto l’obiettivo di favorire la rigenerazione urbana dell’area in cui esso si sviluppa. Il progetto, inoltre, attraverso il coinvolgimento dei principali stakeholder presenti sul territorio e, nello specifico, di differenti comunità di innovatori (startupper, *makers*, studenti e ricercatori) intende favorire la proposta di servizi innovativi per cittadini e organizzazioni residenti.

Il progetto dà vita ad un’innovazione relazionale mediante un approccio aperto agli stakeholder e alle partnership caratterizzanti del territorio in cui esso si sviluppa. Infatti, si rivolge contemporaneamente a differenti comunità di innovatori, rappresentando – con riferimento specifico al MetaFabLab – un luogo di connessione e collaborazione tra di essi, anziché di preferenza e concorrenza.

## Strumenti e metodologie utilizzate

Tra le metodologie utilizzate che caratterizzano le modalità anche di coinvolgimento dei beneficiari e degli stakeholder vi sono:

- *S.T.E.A.M. Education*. I progressi rapidi e influenti dell'innovazione tecnologica richiedono nuove metriche e metodologie formative per favorire la capacità di “programmare” apparati e macchine, attraverso uno specifico linguaggio-codice in modo da rendere la “tecnologia” non solo utilizzabile, ma effettivamente aderente alle esigenze del vivere quotidiano e alla soluzione di problemi concreti. Su tali presupposti si sviluppa l'approccio *S.T.E.A.M. Education*, basato su programmi di apprendimento che integrano scienza, tecnologia, ingegneria, arte, artigianato digitale e matematica in percorsi basati sull'analisi, ricerca di soluzioni e creatività. Tale metodologia è alla base dei programmi di alternanza scuola lavoro che ItaliaCamp e l'Università LUISS Guido Carli promuovono presso il “Milano LUISS Hub for makers and students”, a favore delle scuole milanesi, nell'intento di favorire il lavoro di gruppo attraverso la preparazione di soluzioni tecnologiche con cui risolvere problemi concreti.
- *Business Matching session*. Al fine di favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità e della manifattura digitale, il “Milano LUISS Hub for makers and students” organizza incontri di *business matching* in cui start-up/progetti di innovazione selezionati (tramite apposite *call for ideas*) hanno l'opportunità di presentarsi innanzi a una platea di specifici investitori nazionali e internazionali al fine di attrarre finanziamenti.
- *Eventi di promozione dell'innovazione*. Il “Milano LUISS Hub for makers and students” si pone come luogo al servizio dell'innovazione presente sul territorio e in tale ottica rimane aperto a partner aziendali e istituzionali interessati a veicolare e presentare nell'hub, grazie alla sua natura di luogo di incontro tra diverse comunità di innovatori, le principali innovazioni di prodotto e di processo realizzate.

Gli strumenti innovativi messi a disposizione sono di diverso tipo: stampanti 3D “Ultimaker Go”; schede programmabili “Arduino”; robot programmabili “M Bot”; set costruzioni robotica “Lego Mindstorm”.

## Bisogni che soddisfa

Il progetto soddisfa differenti bisogni, tra cui:

- rigenerazione urbana: qualità della vita e luogo di aggregazione. Il progetto realizza una concreta azione di rigenerazione di un'area cittadina in disuso e abbandono. In tal senso esso contribuisce a proporre un nuovo luogo di aggregazione nell'area e, nel complesso, a innalzarne la qualità della vita;

- hub di innovazione. Il progetto, rivolgendosi a differenti categorie di innovatori, facilita la connessione, l'interlocazione e la collaborazione su tematiche strategiche come la manifattura digitale;
- opportunità formative.

Attraverso il Metafablab ed il Learning Center, il "Milano LUISS Hub for makers and students" pone in essere un'opportunità formativa specifica per gli studenti delle scuole milanesi che possono accrescere il loro bagaglio di conoscenze e competenze.



- |   |   |
|---|---|
|  <p><b>VETRINA DI INNOVAZIONE:</b> 300 mq di area espositiva di prodotti, prototipi e sperimentazioni di innovazione.</p>                        |  <p><b>AREA STARTUP:</b> 300 mq dedicati allo sviluppo di nuove imprese.</p>   |
|  <p><b>AREA FORMAZIONE:</b> 200 mq disponibili per <i>workshop</i>, seminari e corsi di formazione per progetti di Alternanza Scuola-Lavoro.</p> |  <p><b>LABORATORI ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO:</b> 70 mq dedicati ai giovani per formazioni d'aula ed esperienze sul campo con imprese.</p> |
|  <p><b>AREA MAKER:</b> 180 mq di percorsi di prototipazione e sperimentazione con tecnologie digitali e 4.0.</p>                                 |  <p><b>AREA EDUCATION:</b> 100 mq dedicati alla sperimentazione della metodologia STEAM.</p>   |

## Soggetti e beneficiari coinvolti

Lo spazio del Milano LUISS Hub si pone come luogo aperto alla formazione, all'innovazione e alle collaborazioni. Nella fase di avvio del progetto ha già posto le basi per favorire le prime collaborazioni e per dare avvio a forme di relazione con il sistema dell'innovazione milanese, nella prospettiva di favorire sinergie anche a livello nazionale e internazionale.

- *Public:* Comune di Milano
- *People:* ad oggi sono stati coinvolti complessivamente oltre 4.000 soggetti tra partner di progetto e aziende, istituzioni, makers, startupper e studenti.
- *Private:* oltre a ItaliaCamp, Fondazione Giacomo Brodolini e LUISS Guido Carli, che sono i principali partner del progetto, "Milano LUISS Hub for makers and students" ha avviato rilevanti partnership finalizzate alla promozione dell'innovazione e alla formazione manageriale.

- *Partnership*: Comune di Milano (ente pubblico), Fondazione Brodolini (ente terzo settore), Università LUISS Guido Carli (ente formativo), ItaliaCamp S.r.l. (società operante in ambito social innovation), LUISS En-labs (acceleratore di impresa), Open Dot (fab lab), We Make (fab lab), The Fab Lab (fab lab).

Tra i primi beneficiari dei progetti ci sono studenti, manager, start-up, partecipanti ai corsi, ospiti degli eventi che sono sintetizzati nella tabella 3.

Tab. 3 – Beneficiari coinvolti –Milano LUISS Hub

Attività	Tipologia di beneficiari	N.
Education Center	Studenti (STEAM Education e Alternanza Scuola lavoro)	650
	Manager	250
Accelerazione Start up	Startup	10
Meta Fab Lab	Makers/studenti ai corsi/attività	200
Ospiti per eventi organizzati	Makers, managers e dipendenti imprese corporate, studenti, startupper, etc.	4.000
<b>Totale</b>		<b>5.110</b>

Fonte: Database ItaliaCamp

\* Dati provvisori relativi al primo trimestre di attività (gennaio-marzo 2018).

### 3.4. Future Recoded

Soggetti promotori e ambiti di intervento

Il progetto Future Recoded è stato finanziato da Fondazione Cariplo e da Microsoft Italia, ha coinvolto 38.000 studenti su tutto il territorio nazionale e alcuni dei principali soggetti che si occupano di innovazione in Italia: Associazione ItaliaCamp, Talent Garden, Politecnico di Torino (I3P), Tech Garage, Fondazione Mondo Digitale, con il coordinamento di Fondazione Filarette.

ItaliaCamp ha realizzato laboratori di *coding e hackathon* in 8 regioni italiane, formando oltre 900 studenti di 10 scuole medie e superiori. I laboratori hanno introdotto i ragazzi al linguaggio informatico, alla gestione dei dati su cloud, alla programmazione *cross-platform*, all'intelligenza artificiale, all'*Internet of Things* e al *game development*.

Molte le progettualità emerse nel corso degli incontri; una in particolare, sviluppata dal liceo artistico Chierici di Reggio Emilia, ha ricevuto la menzione d'onore di Microsoft Italia in occasione dell'evento conclusivo del progetto, Future Fair (Milano, 10 febbraio 2017). Gli studenti del liceo artistico hanno digitalizzato alcuni monumenti di Reggio rendendoli un'ambientazione per un videogioco, acquisendo in un unico esercizio competenze informatiche e conoscenze artistiche e culturali.

Sono stati realizzati 20 laboratori di *coding* in 10 istituti scolastici, due *hackathon*, uno *startup weekend* e un percorso di formazione per il Comune di Milano.

L'obiettivo del progetto è quello di sviluppare le competenze tecnologiche e digitali degli studenti (nonché dei loro docenti) allo scopo di offrire loro maggiori opportunità professionali e agevolare il successivo ingresso nel mondo del lavoro, con particolare riferimento alle carriere dell'ambito scientifico, tecnologico, ingegneristico e matematico. Attraverso il *coding*, l'educazione al digitale, l'*edutainment*, il *game development*, la gestione *cloud*, *Internet of Things* e la realtà virtuale.

Tra le principali fasi del progetto: l'identificazione delle scuole interessate a realizzare laboratori formativi, la sottoscrizione di una convenzione con l'identificazione degli obiettivi per ogni istituto partner, la realizzazione dei laboratori di *coding*, coinvolgendo formatori qualificati di Microsoft ed esperti informativi aderenti alla propria rete, la collaborazione all'organizzazione di *hackathon* e fornire *mentor* qualificati per accompagnare i partecipanti nello sviluppo di *mockup* e prototipi, la promozione di strumenti per l'apprendimento della programmazione informatica tra giovani, disoccupati e aspiranti imprenditori.

“Future Recoded” costituisce di per sé una innovazione di processo, che è stata caratterizzata da diversi fattori che hanno contribuito alla realizzazione del progetto:

- messa a sistema e trasmissione delle conoscenze e competenze di esperti Microsoft a studenti;
- attuazione di metodologie innovative di apprendimento non formale;
- possibilità di utilizzare e promuovere software aperto e gratuito durante le formazioni.

Bisogni che soddisfa

Tra i bisogni che il progetto si è posto l'obiettivo di soddisfare ci sono:

- diffusione della cultura e dell'educazione al digitale;

- diffusione di conoscenze e competenze riguardo alle nuove professioni del XX secolo;
- attuazione di nuove metodologie di apprendimento non formale (*STEAM, collaborative learning, peer to peer learning*, apprendimento esperienziale, *twinning*) al fine di sviluppare capacità di *problem solving* e *soft skills*;
- copertura del gap tra scuola e mondo del lavoro.

Attraverso la diffusione della cultura dell'educazione digitale e di conoscenze e competenze specifiche di programmazione l'obiettivo del progetto è stato quello di formare oltre 900 giovani su tutto il territorio nazionale.

Attraverso la valorizzazione di buone pratiche digitali di innovazione sociale, tra cui "Minecraft Reggio Art", il progetto del liceo artistico Chierici di Reggio Emilia, in particolare la classe II A, in collaborazione con l'animatrice digitale del liceo e con il coordinamento del formatore di ItaliaCamp, ha sviluppato una metodologia di *edutainment* attraverso la programmazione di un videogioco ambientato all'interno dei monumenti storici di Reggio, digitalizzati dai giovani stessi. Sperimentando strumenti di programmazione, gli studenti hanno acquisito e valorizzato elementi culturali e artistici del proprio territorio. In occasione dell'evento conclusivo del progetto, Future Fair (Milano, 10 febbraio 2017), due rappresentanti della classe hanno presentato "Minecraft Reggio Art" di fronte a Istituzioni, aziende, terzo settore, studenti, nonché a una giuria di esperti informatici e grandi aziende che hanno conferito loro la menzione d'onore per la capacità progettuale e il forte impatto creativo della presentazione.

Inoltre, attraverso il coinvolgimento di alcuni gruppi territoriali di ItaliaCamp, Future Recorded ha fatto sì che il network di soci avesse un ruolo di rilievo nell'individuazione e nel coinvolgimento delle scuole destinatarie della formazione. In particolare in Emilia Romagna è stata attivata una rete di 5 scuole superiori, 1 Impact Hub, 2 società informatiche e 5 esperti di informatica, con le quali proporre nuove progettualità e iniziative locali e nazionali.

## Strumenti e metodologie utilizzate

Ogni laboratorio, *hackathon, startup weekend* ed evento è stato promosso su Twitter e Facebook, coinvolgendo il formatore, la scuola e l'*hashtag* di Future ReCoded, per diffondere le iniziative e ampliarne la portata.

Sono state utilizzate: piattaforme di apprendimento online promosse durante l'iniziativa globale *hour of code*; software di programmazione; laboratori di coding; *hackathon*.

Il caso delle scuole di Reggio Emilia è risultato particolarmente virtuoso non solo per i risultati raggiunti, ma anche per il coinvolgimento del territorio: il referente del gruppo regionale ha individuato con precisione i bisogni degli istituti a cui ha proposto la collaborazione, ricevendo risposta positiva da 4 scuole su 6; inoltre ha stretto collaborazioni con aziende, organizzazioni reggiane (*Impact Hub Reggio Emilia, ABLS Team, Quix*) e con esperti informatici *freelance*.

Oltre al laboratorio di *coding* realizzato a Milano, in collaborazione con il Comune di Milano e all'interno del percorso di formazione "MiGeneration Lab" rivolto ai NEET, ItaliaCamp ha realizzato anche un incontro di formazione all'imprenditorialità digitale.

Nel Lazio (Roma), in Puglia (Taranto) ed in Sicilia (Palermo), invece, la diffusione della cultura digitale si è concentrata su un target di universitari e NEET. Oltre i laboratori di Roma e Taranto sono stati realizzati due hackathon a settembre 2016 e a febbraio 2017, in collaborazione con l'acceleratore di imprese AtFactory. Gli hackathon hanno permesso di coinvolgere partner come l'Ente Regionale per il Diritto allo Studio Universitario di Palermo (ERSU) e il Policlinico universitario "Paolo Giaccone" di Palermo.

#### Soggetti e beneficiari coinvolti

- *Public*: Istituto di Istruzione Superiore Blaise Pascal (RE); Liceo scientifico/linguistico Aldo Moro (RE); Liceo classico/scientifico Ariosto Spallanzani (RE); Liceo artistico G. Chierici (RE); Liceo scientifico Enrico Fermi (PD); Istituto di Istruzione Superiore Leon Battista Alberti, Abano Terme (PD); Liceo scientifico Leonardo Da Vinci (PE); Scuole medie Leone XIII (MI); Liceo ginnasio Dante Alighieri (RM); Liceo artistico V. Calò (TA).
- *People*: coinvolti 31 istituti scolastici in otto regioni italiane. Di questi, 10 hanno ospitato uno o più coding lab, coinvolgendo 900 studenti, 60 docenti.
- *Private*: Microsoft Italia, Fondazione Cariplo, Fondazione Mondo Digitale, Fondazione Filarete
- *Partnership*: Fondazione Cariplo, Microsoft Italia, Associazione ItaliaCamp, Talent Garden, Politecnico di Torino (I3P), Tech Garage, Fondazione Mondo Digitale, con il coordinamento di Fondazione Filarete.
- I beneficiari coinvolti sono sintetizzati nella tabella 4 che mette in luce solo i dati che si riferiscono alle attività di ItaliaCamp, in totale sono stati coinvolti 38.000 beneficiari.

Tab. 4 – Beneficiari coinvolti – Future Recoded

<b>Beneficiari</b>	<b>N.</b>
Studenti	900
Istituti coinvolti	31
Scuole	10
Docenti	60
<b>Totale</b>	<b>1001</b>

Fonte: Database ItaliaCamp

#### **4. Intervista a Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione con il Sud**

*Quali sono le principali azioni intraprese dalla Fondazione per promuovere il cambiamento del territorio di riferimento su cui opera?*

Il territorio di riferimento della Fondazione è molto vasto (l'intero Mezzogiorno) per cui il legame con il territorio non può essere diretto. La missione (promozione della “infrastrutturazione sociale”) si attua attraverso il sostegno di progetti presentati da partenariati la cui prevalenza è di enti del Terzo settore. Abbiamo sostenuto oltre mille progetti coinvolgendo oltre cinque mila partner. Gli ambiti sono: educazione dei giovani, valorizzazione di beni comuni (culturali, ambientali, confiscati alle mafie), inclusione di soggetti deboli; assistenza agli anziani; migranti; detenuti e familiari; volontariato in generale.

Grande attenzione abbiamo dato al tema della comunicazione con bandi dedicati.

Promuoviamo inoltre la nascita di Fondazioni di Comunità che rappresentano la modalità più esplicita di promozione di identità territoriali.

*Quali sono i bisogni a cui cerca di rispondere la Fondazione con il supporto dei progetti? (Settori prioritari di intervento, processi messi in campo, azioni sistemiche, partnership, sostenibilità nel tempo).*

I settori, già segnalati nella risposta precedente, di fatto coprono l'intero spettro dei bisogni. Naturalmente il criterio di selezione, oltre la qualità del progetto e del partenariato, cui prestiamo maggiore attenzione è la sostenibilità, anche se diffidiamo di schemi strettamente “di mercato”. La sostenibilità per

alcuni tipi di progetti è soprattutto nella loro capacità di contaminare il pubblico e di affermare modelli di intervento pubblico-privato. Incominciano a esserci significativi risultati in tal senso. Abbiamo un sistema di valutazione ex post (a due e quattro anni dalla fine della fase del nostro sostegno) che verifica due indicatori: il tasso di sopravvivenza delle iniziative e dei relativi partenariati. Per noi, infatti, la costruzione di partenariati stabili è un obiettivo in sé. I risultati sono soddisfacenti, anche se ovviamente migliorabili. Circa due terzi dei progetti “sopravvive”, in tutto o in parte; oltre la metà dei partenariati diventa stabile.

*Qual'è il principale ruolo che la sua Fondazione intende svolgere per la diffusione dell'innovazione sociale nel suo territorio?*

Finanziatore dei progetti di innovazione sociale ritenuti validi e coerenti con gli obiettivi politici e le esigenze delle persone	x
Facilitatore delle relazioni tra Comunità, soggetti profit e non profit nella elaborazione e realizzazione di progetti di innovazione sociale	x
Protagonista attivo nella realizzazione di progetti, apportando le proprie competenze e risorse	
Attuatore di iniziative che creino le migliori condizioni di contesto per l'azione dei vari attori profit e non a favore di innovazioni sociali	

*Secondo lei, negli ultimi tre anni quali sono le principali caratteristiche dei progetti d'innovazione sociale finanziati? Quali i principali trend?*

Il fenomeno che io giudico più interessante è il progressivo affermarsi di una dimensione imprenditoriale (ovviamente non profit) nelle esperienze del Terzo settore. Si tratta di un fenomeno prima di tutto culturale: non appare più contraddittoria la cultura del dono con la prassi di una gestione attenta ai risultati, all'equilibrio costi-ricavi, alla pianificazione finanziaria.

Un secondo fenomeno, che a fatica si va consolidando, è la percezione in molti soggetti che il loro lavoro, il loro ruolo costituisce un oggettivo elemento di cambiamento nei territori: il lavoro nel sociale come rafforzamento della comunità e come premessa dello sviluppo, anche economico.

*Il nodo forse principale nell'innovazione sociale è la “scalabilità” dei progetti e la loro capacità di avere un impatto consistente, diffuso e duraturo sui bisogni che cercano di soddisfare. Con specifico riferimento alla sua esperienza diretta, quale ritiene sia la principale causa della portata limitata di alcuni progetti o della loro non scalabilità?*

Modesto consolidamento (organizzativo, finanziario, tecnologico) della maggior parte degli attori coinvolti nella realizzazione dei progetti di innovazione sociale	
Limitata visione strategica della maggior parte degli attori coinvolti, prevalentemente focalizzati su progetti/iniziative di portata intrinsecamente limitata	x
Difficoltà intrinseca dei progetti di raggiungere condizioni di autofinanziamento/sostenibilità e conseguente totale dipendenza dalla disponibilità di risorse finanziarie terze	x
Non adeguato coinvolgimento di grandi imprese profit in grado di trainare lo sviluppo di innovazioni sociali e facilitarne l'impatto sui territori.	

*La sua Fondazione sta attuando/ha intenzione di attuare delle specifiche iniziative per favorire la “scalabilità” dei progetti di innovazione sociale, ovvero favorire l'aumento del loro impatto? Se sì, quali?*

Concentrare le risorse su un numero relativamente limitato di progetti che dimostrino di poter avere scalabilità ed elevato impatto	x
Stimolare il coinvolgimento dei grandi attori privati nei progetti di innovazione sociale non solo come co-finanziatori	
Sostenere progetti con contenuto innovativo anche dal punto di vista tecnologico, favorendo anche le condizioni per l'adozione diffusa delle nuove tecnologie	
Favorire la creazione di soluzioni generate dal progetto di innovazione sociale e/o la crescita dimensionale degli attori coinvolti	x

*Illustrare la risposta data alla domanda precedente.*

Stiamo valutando l'ipotesi di concentrare risorse su alcune esperienze più forti e consolidate nella logica di rendere più visibili ed “esemplari” i nostri metodi di lavoro ed i nostri risultati nella speranza che ciò possa orientare, più facilmente, le politiche pubbliche.

Inoltre abbiamo promosso un Fondo chiuso per *equity* nelle imprese sociali che a giorni (maggio 2018) verrà presentato e che sarà operativo prima dell'estate.

*Nei prossimi anni quale sarà il principale obiettivo della strategia della sua Fondazione rispetto all'innovazione sociale, quali sono le sfide che dovrà affrontare?*

Aumentare il numero di progetti di innovazione sociale e gli ambiti (territoriali e sociali) coinvolti	
--	--

Accrescere l'impatto effettivo dei progetti di innovazione sociale	x
Diffondere la consapevolezza del rilievo dell'innovazione sociale nella maggior parte delle persone	
Concentrare gli sforzi su progetti di innovazione sociale con concrete possibilità di avere un impatto rilevante	x

*Con riferimento specifico all'esperienza della sua Fondazione, indichi i due ambiti dove l'innovazione sociale ha attualmente e avrà in futuro maggiore rilievo per risolvere i problemi di interesse generale.*

	Attualmente e nei prossimi 1-2 anni	Nel futuro di medio termine
Valorizzazione beni culturali e sviluppo culturale della Comunità	x	x
Assistenza sociale (persone svantaggiate, anziani, housing sociale)		
Formazione, inserimento e sviluppo professionale		
Rigenerazione urbana e rivitalizzazione periferie	x	x
Inclusione sociale (immigrati, persone svantaggiate, minoranze)		
Assistenza sanitaria		
Miglioramento dell'ambiente naturale ed economia circolare		
Mobilità sostenibile		
Sviluppo digitale dei servizi di interesse pubblico		
Turismo sostenibile		

*Illustrare la risposta data alla domanda precedente.*

L'intreccio sociale-cultura ha una straordinaria potenzialità nel cambiamento dei territori: abbiamo esempi concreti e convincenti in molte realtà meridionali.

La questione dei quartieri degradati è per me la più grave emergenza sociale del sud e forse non solo del sud. Ovviamente per noi la rigenerazione urbana è solo marginalmente questione di infrastrutture fisiche.

*Negli anni avete lavorato per supportare una rete infrastrutturale che valorizzasse innanzitutto il capitale sociale e fosse di incentivo per attivare le comunità per renderle protagoniste nei processi di innovazione territoriale. Come per esempio programmi e strumenti attivi della Sua Fondazione. Rispetto a queste iniziative di sistema quali sono stati i principali risultati e quali sono le prospettive per il futuro?*

Un risultato sono le Fondazioni di Comunità; meno misurabile il risultato, comunque percepibile, della creazione di reti lì dove vi è una certa presenza di progetti da noi sviluppati. Abbiamo anche promosso progetti di sviluppo locale in due territori: Castelbuono (Madonie) con buoni risultati; Guspini (Sardegna) ancora in fase di avvio.

## **5. Intervista a Annibale D'Elia, Direttore Innovazione Economica e Sostegno all'Impresa del Comune di Milano**

*Quali sono le principali azioni intraprese dal Comune di Milano per promuovere il cambiamento del territorio di riferimento su cui opera?*

Milano è una città che ha attraversato gli anni della crisi mostrando una grande capacità di adattamento ed una forte dinamicità. Ora gli indicatori sono tornati ai livelli pre-crisi grazie ai settori trainanti dell'economia urbana: finanza, agroalimentare, fashion e design, biomedicale, manifattura a cui oggi si aggiunge il turismo in crescita costante.

Nello stesso tempo, la ripresa dell'economia ha portato con sé rischi di polarizzazione tipici del capitalismo avanzato: parti di città hanno saputo innovare e reagire alla crisi, altre parti rischiano di restare indietro.

Per questo una buona sintesi degli interventi del Comune di Milano è rappresentata dalla costante ricerca di soluzioni di policy per combinare l'innovazione e l'inclusione dei segmenti più deboli della società. Dal 2011 ad oggi, il Comune di Milano ha messo in campo una serie di azioni che possono essere raggruppate in 5 linee di intervento: Sharing and collaborative Economy; Startup e imprese ad alto contenuto di conoscenza; Imprese ibride e rigenerazione urbana; Manifattura 4.0 e nuovo artigianato digitale; Smart City e smart citizens. A queste si aggiungono 3 linee d'azione trasversali: Pianificazione partecipativa, che definisce un metodo per elaborare e gestire le politiche attraverso il dialogo costante e sistematico con gli attori sociali; Misurazione di impatto, per valutare gli esiti delle politiche; Finanza d'impatto, per reperire le risorse necessarie attraverso progetti europei e nuovi dispositivi finanziari come il crowdfunding, i fondi di rotazione o i fondi di sviluppo urbano.

Le azioni sono ideate e realizzate dalla Direzione Economia Urbana e Lavoro del Comune di Milano che si occupa di tutte le funzioni di sviluppo economico della municipalità.

*Quali sono i bisogni a cui cerca di rispondere il Comune di Milano attraverso lo sviluppo dei progetti? (Settori prioritari di intervento, processi messi in campo, azioni sistemiche, partnership, sostenibilità nel tempo).*

Come detto, l'obiettivo del Comune di Milano è tenere insieme innovazione e inclusione. Ciò significa promuovere l'innovazione nelle azioni di welfare e sostenere i processi di innovazione capaci di generare un impatto positivo sulla società.

In questo quadro generale, ciascuna azione è pensata per rispondere a dei bisogni specifici e settoriali seguendo un approccio di pianificazione "agile" e un approccio "sartoriale".

Le azioni realizzate fino al 2015 sono descritte nel dettaglio nel "Libro Bianco di Milano sull'Innovazione Sociale: accelerare l'ecosistema locale per l'innovazione sociale".

*Quale è il principale ruolo che il Comune di Milano intende svolgere per la diffusione dell'innovazione sociale nel suo territorio.*

Finanziatore dei progetti di innovazione sociale ritenuti validi e coerenti con gli obiettivi politici e le esigenze delle persone	x
Facilitatore delle relazioni tra Comunità, soggetti profit e non profit nella elaborazione e realizzazione di progetti di innovazione sociale	x
Protagonista attivo nella realizzazione di progetti, apportando le proprie competenze e risorse	x
Attuatore di iniziative che creino le migliori condizioni di contesto per l'azione dei vari attori profit e non a favore di innovazioni sociali	x

*Illustrare la risposta data alla domanda precedente.*

Nel campo dell'innovazione sociale, il Comune opera sia come *enabler*, cercando di creare le condizioni ottimali per lo sviluppo di attività innovative e inclusive sul territorio, e sia sostenendo direttamente progetti e pratiche sperimentali. Due esempi in questo senso sono:

- *FabriQ (2014)*: incubatore di idee, progetti e startup in grado di generare un impatto positivo sul contesto sociale, culturale, ambientale;

- *BASE (2016)*: uno spazio ibrido per la cultura e la creatività nato da recupero dell’immenso spazio delle ex officine Ansaldo, nel cuore del distretto del design.

Tutte le attività sono precedute da una fase di studio, mappatura e ascolto degli attori sociali sul territorio, il che permette al Comune di agire come “piattaforma relazionale” per mettere in comunicazione i diversi soggetti che operano in città.

In questo modo sono nate le policy dell’Amministrazione in materia di smart city, di sharing e collaborative economy e, da ultimo, le policy a sostegno delle nuove forme di nuovo artigianato e manifattura digitale 4.0 (il programma “Manifattura Milano”).

*Secondo lei, negli ultimi tre anni quali sono le principali caratteristiche dei progetti di innovazione sociale finanziati? Quali i principali trend?*

Al momento a Milano vediamo due processi emergenti che a nostro avviso vanno messi in relazione.

Da un lato ci sono progetti e realtà tipicamente *bottom up* nate in questi anni attraverso la coraggiosa azione di alcuni pionieri e che oggi sono diffusi su tutto il territorio cittadino, in particolare nelle aree periferiche della città. Alcuni sono effetto di dinamiche spontanee, altri sono stati sostenuti dalle politiche del Comune. Usiamo diversi termini per descriverli – city makers, nuovi corpi urbani, innovatori diffusi – e pur nella loro diversità sono contraddistinti da alcuni tratti comuni: si tratta di realtà a cavallo tra profit e non profit che operano sul confine tra diversi settori di attività (agricoltura, servizi per le comunità, commercio, volontariato, manifattura); usano la tecnologia non come *core* della propria attività, ma come mezzo per aumentare impatto sociale e *chance* di collaborazione; spesso sono impegnati in progetti di recupero di spazi urbani abbandonati e rigenerazione urbana.

Diverse ricerche e mappature ci hanno raccontato quanto questi progetti siano importanti per generare vitalità e coesione nelle comunità, soprattutto quando operano nei contesti più difficili. Nella nostra ipotesi, questi progetti possono operare – e in alcuni casi già operano – come una nuova forma di corpi intermedi. Come ci ricorda Cristina Tajani in un recente articolo, occupano più o meno consapevolmente il ruolo di “broker”, di canali di trasmissione tra la trama delle comunità e chi governa la cosa pubblica; un ruolo fondamentale per la coesione sociale, che altri soggetti sembrano ormai incapaci di svolgere. Le stesse ricerche, però, evidenziano anche quanto difficile sia per queste realtà raggiungere la sostenibilità economica e immaginare un solido percorso di crescita e consolidamento. In altri termini, una parte importante dell’inno-

vazione sociale nelle nostre città grava sulle spalle di chi porta avanti con coraggio, inventiva e fatica queste esperienze.

Dall'altro lato, assistiamo ad un inedito interesse verso l'innovazione sociale, le sue pratiche e i risultati che è in grado di raggiungere da parte di una serie crescente di attori pubblici e privati. Dalle istituzioni agli operatori della finanza d'impatto, dal terzo settore in forte evoluzione a soggetti dell'economia *mainstream* come i fondi di investimento immobiliare, oggi come non mai si guarda agli innovatori sociali e alla loro capacità di "fare molto con poco" come ad una risorsa su cui scommettere.

Il dialogo tra questi mondi e l'innovazione dal basso – cioè tra domanda e offerta di risorse per l'imprenditorialità ad impatto sociale – è tutt'altro che semplice. Ma vale senz'altro la pena di provare a farli convergere su progettualità comuni, capaci di generare nello stesso tempo valore economico e sociale.

*Il nodo forse principale nell'innovazione sociale è la "scalabilità" dei progetti e la loro capacità di avere un impatto consistente, diffuso e duraturo sui bisogni che cercano di soddisfare. Con specifico riferimento alla sua esperienza diretta, quale ritiene sia la principale causa della portata limitata di alcuni progetti o della loro non scalabilità?*

Modesto consolidamento (organizzativo, finanziario, tecnologico) della maggior parte degli attori coinvolti nella realizzazione dei progetti di innovazione sociale	
Limitata visione strategica della maggior parte degli attori coinvolti, prevalentemente focalizzati su progetti/iniziative di portata intrinsecamente limitata	
Difficoltà intrinseca dei progetti di raggiungere condizioni di autofinanziamento/sostenibilità e conseguente totale dipendenza dalla disponibilità di risorse finanziarie terze	
Il non adeguato coinvolgimento di grandi imprese profit in grado di trainare lo sviluppo di innovazioni sociali e facilitarne l'impatto sui territori	

*Illustrare la risposta data alla domanda precedente.*

Il tema fondamentale, a nostro avviso, è operare per un reciproco avvicinamento tra questi soggetti che provengono da mondi diversi e hanno aspettative, interesse e linguaggi differenti.

Se da un lato stiamo chiedendo agli innovatori di strutturarsi, misurare gli effetti della propria azione e imparare la grammatica della sostenibilità economica, dall'altro dobbiamo avvicinare gli operatori del mercato alle logiche e alle sensibilità di chi opera a contatto con i problemi della società. Credo siamo di fronte ad una grande e sfidante opera di mediazione culturale.

*Il Comune di Milano sta attuando/ha intenzione di attuare delle specifiche iniziative per favorire la “scalabilità” dei progetti di innovazione sociale, ovvero favorire l’aumento del loro impatto? Se sì, quali?*

Concentrare le risorse su un numero relativamente limitato di progetti che dimostrino di poter avere scalabilità ed elevato impatto	x
Stimolare il coinvolgimento nei progetti di innovazione sociale grandi attori privati non solo come co-finanziatori	x
Sostenere progetti con contenuto innovativo anche dal punto di vista tecnologico, favorendo anche le condizioni per l’adozione diffusa delle nuove tecnologie	x
Favorire la creazione di soluzioni generate dal progetto di innovazione sociale e/o la crescita dimensionale degli attori coinvolti	x

*Illustrare la risposta data alla domanda precedente.*

Crediamo che la sfida non sia solo incentivare lo *scale up*, ma fare in modo che i progetti non perdano radicamento sul territorio. L’esperienza, che abbiamo maturato in realtà come l’incubatore Fabriq, ci ha dimostrato quanto sia difficile mettere insieme le legittime aspettative di chi investe su un progetto imprenditoriale in fase embrionale e l’esigenza di far atterrare questi progetti nel tessuto dei nostri quartieri più difficili, nella carne viva della città.

Scalabilità e radicamento, oggi, si presentano come un *trade off*. Il nostro impegno, attraverso una serie di idee e sperimentazioni che realizzeremo nei prossimi mesi, è far nascere a Milano una nuova generazione di progetti che riescano a crescere, magari a replicarsi in contesti differenti, e che diano un contributo concreto e misurabile alla qualità della vita delle comunità urbane.

*Nei prossimi anni, quale sarà il principale obiettivo della strategia del Comune di Milano rispetto all’innovazione sociale, quali sono le sfide che dovrà affrontare?*

Aumentare il numero di progetti di innovazione sociale e gli ambiti (territoriali e sociali) coinvolti	
Accrescere l’impatto effettivo dei progetti di innovazione sociale	
Diffondere la consapevolezza del rilievo dell’innovazione sociale nella maggior parte delle persone	
Concentrare gli sforzi su progetti di innovazione sociale con concrete possibilità di avere un impatto rilevante	

*Illustrare la risposta data alla domanda precedente.*

I finanziamenti che arrivano dall'Europa alle città metropolitane attraverso il programma Pon Metro ci permettono di sperimentare azioni di innovazione sociale nei quartieri più difficili della città. Li stiamo per partire con una serie di azioni di animazione, co-design, accompagnamento e micro finanziamento che ci permetteranno di mettere alla prova dei fatti le nostre ipotesi di lavoro. Lo stesso discorso vale per Fabriq, l'incubatore di imprese a impatto sociale che ha già all'attivo 3 anni di attività e un track record importante. Vogliamo trarre tutto l'insegnamento possibile dalle esperienze fatte fino ad oggi e dal confronto con le migliori prassi nazionali e internazionali, per cogliere tutte le opportunità di questa nuova fase di interesse verso l'innovazione sociale.

*Con riferimento specifico all'esperienza del Comune di Milano, indichi i due ambiti dove l'innovazione sociale ha attualmente e avrà in futuro maggiore rilievo per risolvere i problemi di interesse generale.*

	Attualmente e nei prossimi 1-2 anni	Nel futuro di medio termine
Valorizzazione beni culturali e sviluppo culturale della Comunità		
Assistenza sociale (persone svantaggiate, anziani, housing sociale)		
Formazione, inserimento e sviluppo professionale		
Rigenerazione urbana e rivitalizzazione periferie	x	x
Inclusione sociale (immigrati, persone svantaggiate, minoranze)	x	x
Assistenza sanitaria		
Miglioramento dell'ambiente naturale ed economia circolare		
Mobilità sostenibile		
Sviluppo digitale dei servizi di interesse pubblico		
Turismo sostenibile		

*Illustrare la risposta data alla domanda precedente.*

Le esperienze di innovazione sociale sono per definizione ibride e quindi difficilmente inquadrabili in una tradizionale classificazione di settori di intervento. Però crediamo che uno dei trend più interessanti sia il ritorno della manifattura in città. L'avvento della cosiddetta quarta rivoluzione industriale, e l'insieme di innovazioni connesse con la trasformazione digitale del manifatturiero, sta portando in molte città del mondo ad un ritorno di interesse nell'ambito della produzione: tecnologica, ecologica, altamente personalizzata e di medio piccola scala, cioè compatibile con il contesto urbano. Crediamo che questo fenomeno vada annoverato tra le più importanti scommesse di innovazione sociale, soprattutto perché rappresenta uno dei pochi ambiti in grado di creare nuovi posti di lavoro di buona qualità e di offrire opportunità di crescita e stabilità economica per la classe media. Ovviamente la scommessa è connettere questi fenomeni emergenti con i processi di rigenerazione delle periferie, la principale priorità di questa amministrazione.

*Negli anni avete lavorato per supportare una rete infrastrutturale che valorizzasse innanzitutto il capitale sociale e fosse di incentivo per attivare le comunità per renderle protagoniste nei processi di innovazione territoriale. Come per esempio programmi e strumenti attivi del Comune di Milano. Rispetto a queste iniziative di sistema quali sono stati i principali risultati e quali sono le prospettive per il futuro?*

Il Comune ha un'attività costante di monitoraggio delle attività con un focus particolare dedicato alla valutazione degli investimenti in termini di sopravvivenza delle imprese finanziate e di posti di lavoro creati. Al momento siamo impegnati in un progetto congiunto con il laboratorio Tiresia del Politecnico di Milano per l'elaborazione di un modello di *impact measurement* che servirà a valutare l'impatto delle prossime iniziative a sostegno dell'innovazione sociale. Le attività di reportistica e misurazione rappresentano uno strumento fondamentale per il Comune in quanto ogni progetto viene rielaborato in funzione dei risultati dell'attività precedente, secondo un metodo di pianificazione agile e "lean" che abbiamo mutuato dal mondo delle startup innovative.

## **Bibliografia**

Cai, J., Smart, A. U., & Liu, X. (2014). Innovation exploitation, exploration and supplier relationship management. *International Journal of Technology Management*, 66(2), 134-155.

- Caroli, M.G. (2015). Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale. Milano, FrancoAngeli.
- Caroli, M.G. (2016). L'Innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CERIS sull'innovazione sociale. Milano, FrancoAngeli.
- Manzini, E. (2015), Design, everybody designs. Boston: MIT Press
- Putnam R. D. (1993), La tradizione civica nelle regioni italiane, Milano, Mondadori.
- Sennet, R. (2012), Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione, Torino, Einaudi.

Il Quarto rapporto del CERIS (Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale) è strutturato in due parti: la prima presenta i risultati delle analisi compiute sul database che il Centro ha iniziato a costruire nel 2014 e oggi costituito da circa 650 casi attivi; la seconda ospita una serie di approfondimenti su aspetti specifici dell'innovazione sociale, tra cui le iniziative per la cultura e la rigenerazione urbana.

Nella prima parte, è dunque presentato lo stato, aggiornato all'inizio del 2018, delle esperienze di innovazione sociale in Italia, elaborando le evidenze empiriche del database. Su un campione significativo di queste esperienze, è stata anche approfondita la rilevanza della qualità delle relazioni tra attori pubblici, soggetti non profit, Comunità e imprese profit sulla "scalabilità" dell'innovazione sociale. Sono poi aggiornate le evidenze relative all'entità, alle fonti e ai target dei finanziamenti all'innovazione sociale in Italia, e alla rilevanza dei meccanismi di "sharing economy" nella realizzazione dei relativi progetti.

Nella seconda parte, sono presentati studi sul ruolo della cultura nello sviluppo della coesione sociale e l'impatto sul territorio delle imprese culturali; uno studio introduttivo sulle politiche anticorruzione nei grandi Gruppi quotati italiani; infine, il caso di ItaliaCamp.

**Matteo G. Caroli** è ordinario di gestione delle imprese all'Università Luiss Guido Carli, ed associate dean for executive education della Luiss Business School. Dirige il Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale creato presso la stessa Università con il supporto della Fondazione ItaliaCamp. Ha lavorato con diversi Gruppi privati e istituzioni sui temi dell'impresa sostenibile ed è recentemente coinvolto in alcuni progetti di innovazione sociale.