

LE POLITICHE ALLA PROVA DELLE AZIONI COLLETTIVE: RASSEGNA VALUTATIVA SULLE CARATTERISTICHE DELL'INNOVAZIONE SOCIALE E SULLE CONDIZIONI CHE NE FAVORISCONO LO SVILUPPO

Domanda di valutazione

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

E, più nello specifico:

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

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

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

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

Ambito

Il concetto di innovazione sociale fa riferimento a soluzioni innovative create per offrire risposte efficaci alle problematiche più pressanti per la società e a nuovi bisogni. Il contesto nel quale si sviluppa l'innovazione sociale è caratterizzato da una serie di tendenze strutturali che stanno radicalmente cambiando il modo di vivere: l'invecchiamento della popolazione, la disoccupazione (in particolare giovanile), le diseguaglianze e le nuove forme di povertà, l'immigrazione sono alcuni dei fenomeni che, insieme allo scenario economico di crisi, caratterizzano la nostra epoca e pongono con urgenza nuovi bisogni da soddisfare. Gli effetti della crisi economica e il mutamento dei bisogni sociali hanno fatto emergere forti pressioni sociali e una nuova domanda sociale alla quale il sistema del welfare tradizionale non riesce a dare una risposta adeguata. Il welfare tradizionale -peraltro sottoposto a pressioni e tagli - non appare aver sviluppato autonomamente la capacità di rispondere a tali nuovi bisogni, e ha mostrato difficoltà anche nel soddisfare bisogni già esistenti. Questa mancata risposta sollecita una messa in discussione dei modelli di intervento tradizionali e una rivisitazione del sistema di offerta.

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

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

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

Ambito

pratiche. Qui assumiamo sotto l'etichetta di innovazione sociale quell'ampio ventaglio di attività messe in atto da attori pubblici, privati e del Terzo settore che rispondono a bisogni e promuovono l'inclusione sociale, offrendo risposte alla crisi socioeconomica e ai meccanismi che hanno rafforzato l'esclusione sociale da un lato e, dall'altro, indebolito la capacità inclusiva dello Stato di rispondere ai vecchi e nuovi bisogni sociali.

Le Istituzioni europee hanno fornito un quadro interpretativo unitario che consente di nominare e riconoscere come pratiche e politiche di innovazione sociale l'organizzarsi di energie e risorse di vario genere in risposta ai bisogni sociali insoddisfatti e di dare unitarietà e coerenza alla promozione di una variegata molteplicità di azioni e programmi che hanno dato sostanza e forma a queste risposte.

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

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

Questo lavoro fa emergere ed identifica alcuni nodi cruciali dell'azione pubblica orientata all'innovazione sociale, assumendo l'innovazione non come una ricetta sempre applicabile, ma come l'esito di un processo che può essere favorito o meno da alcune condizioni contestuali e di relazione. Oltre a evidenziare le caratteristiche, gli elementi principali e le leve che possono favorire lo sviluppo di pratiche di innovazione sociale, il lavoro analizza, in particolare, il ruolo

Ambito

dell'attore pubblico e quali siano gli effetti che queste esperienze producono sul funzionamento delle istituzioni e della società locale.

Queste premesse hanno guidato l'analisi del materiale esaminato. Per far emergere possibili evidenze, intendendo l'innovazione sociale come una pratica innovativa capace di trasformare un prodotto, un servizio, un modello producendo un risultato sociale si è operato come segue:

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

Le Parole chiave dell'innovazione sociale individuate sono le seguenti:

- crisi, bisogni sociali, relazioni sociali, trasformazioni socioeconomiche;
- pratica innovativa, risultato sociale, generare valore per la società;
- attori (pluralità di attori, nuovi attori, multidisciplinarietà), fiducia, relazioni sociali solidali, collaborazione tra diversi soggetti, rete (approccio di rete, network collaborativi, reti lunghe), trasversalità, contaminazione;
- partecipazione, costruzione dal basso, progettazione dal basso, dimensione collettiva, prossimità, allargamento della partecipazione alla sfera pubblica, governance locale in senso pluralistico e più democratica;
- processo, nuovi servizi (prodotti, modelli), forma sperimentale di intervento pubblico, forme di sviluppo innovative, apprendimento istituzionale;
- contesto, ecosistemi abilitanti, sostenibilità, pratica diffusa.

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

Ambito



Figura 1 – Schema di lettura del fenomeno

3) Attraverso le parole chiave si sono aggregate le evidenze disponibili dai materiali utilizzati (vedi figura 2) in **insiemi tematici di lettura**:

- 1 Caratteristiche dell'innovazione sociale e leve per rendere le pratiche più efficaci
- 2 Esiti delle sperimentazioni
- 3 Ruolo dell'attore pubblico

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

(in parentesi tonda () il riferimento al materiale utilizzato, in corsivo il testo riportato dalla fonte)

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

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

Quali **caratteristiche** dell'innovazione sociale l'hanno resa una prassi più efficace di quelle pubbliche tradizionali?

Quali **leve** ne hanno aumentato l'efficacia?

Quali elementi principali hanno sostenuto lo sviluppo di esperienze di innovazione sociale?

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

"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". (Caroli, 2018, pag. 14).

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

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

anche, l'utilità della messa in rete dei soggetti che fanno innovazione sociale e delle loro pratiche" (Caroli, 2018, pag. 68).

- ✓ E' emersa l'importanza cruciale del **CREARE ALLEANZE** nel costruire e dare continuità a progetti e a nuovi servizi, in diversi ambiti.

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

- partnership verticali (le più tradizionali, riguardano per esempio la classica relazione committente-fornitore. Es: quando un ente pubblico finanzia un progetto gestito da un soggetto privato o un ente di secondo livello fa da "garante" per un progetto. Si basano su rapporti uno-a-uno e consentono l'avvio e il funzionamento di un progetto, una sperimentazione. Sono meno funzionali alla sua stabilizzazione nel tempo);

- partnership orizzontali, collaborazioni che favoriscono il funzionamento di un progetto. Sono partnership territorialmente marcate e lavorano sulla complementarietà delle professioni, delle competenze, delle possibilità di dare un contributo alla realizzazione di un determinato progetto;

- partnership circolari, centrate su una dimensione di reciprocità, di condivisione dei benefici che derivano dal partecipare a un progetto. Un esempio sono i molti spazi di coworking, vissuti e gestiti non tanto per un'economia dei costi, quanto per trovare intorno un contesto ricco di professionisti, servizi, risorse con cui interagire, contaminarsi, trovare nuovi spazi di operatività. Sono partnership "centripete" perché è nella interazione tra diversi soggetti – singoli o organizzati - che aumentano i benefici per tutti e per ciascuno. Le partnership circolari sono essenziali in una logica di sostenibilità nel tempo di molti progetti collaborativi. (...) È strategicamente importante, dal punto di vista di un soggetto pubblico prestare particolare attenzione a quest'ultima modalità di partnership, favorirla, incentivarla, perché è quella che più sostiene i progetti.

Sulla base delle esperienze pugliesi osservate possiamo dire che: i) meglio ne garantisce la durata temporale; ii) può meglio estendere il bacino di utenza dei progetti, sia in senso territoriale, sia nel senso della tipologia di pubblico intercettata; iii) conseguentemente, è quella che meglio ne favorisce la crescita professionalizzante, da una dimensione di puro volontariato ad un'altra capace di stare sul mercato della "domanda pagante" (IRS, 2018, pagg. 48-49).

Nell'esperienza dei Laboratori Urbani in Puglia, la logica di rete ha favorito la creazione di nuovi servizi in grado di incidere su nuove esigenze sociali, aspirazioni e capacità dei giovani, e l'approccio di rete ne ha garantito la sostenibilità nel tempo.

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

“La “partecipazione” è da considerarsi come un perno centrale intorno a cui motivare (la partecipazione è intesa come “valore in sé”) e costruire (partecipazione strumentale) “nuovi servizi” (i Laboratori), la cui sostenibilità nel tempo è fortemente ancorata all’adozione di un “approccio di rete”.

I due elementi che hanno sostenuto lo sviluppo delle esperienze di innovazione sociale dei Laboratori Urbani in Puglia sono stati dunque individuati: - nella “partecipazione”: il metodo partecipativo, richiesto dal bando sia in fase di progettazione che di definizione del Piano Esecutivo di Gestione, ha favorito la creazione di “nuovi servizi” in grado di incidere su nuove esigenze sociali, aspirazioni e capacità giovanili. Attraverso la partecipazione è possibile, infatti, favorire processi creativi che conducono potenzialmente all’innovazione, mettere in relazione le competenze informali e non codificate diffuse tra i giovani con le competenze tecniche possedute dagli esperti, esplorare in profondità bisogni e progettualità diffuse nel mondo giovanile, condividere le scelte e conseguentemente ridurre l’effetto “escludente” derivante dalla competizione per l’uso dei servizi; - nell’approccio di Rete, che può incidere positivamente sulla sostenibilità dei “nuovi servizi” creati. Ciò in quanto attraverso la logica della rete è possibile ridurre la dipendenza dei Laboratori dai limiti e ostacoli di sviluppo strettamente locali (path-dependance) attingendo a risorse strategiche esterne (ad es., collaborazioni con altri Laboratori, supporto tecnico e reti internazionali veicolate dallo staff regionale), così come si possono spingere i Laboratori a costruire reti di relazione basate sulla combinazione di logiche di azione diverse (pubbliche, private, profit, no profit)” (Università di Bari, 2010, pagg. 210-211).

- ✓ **Allargamento degli attori che interagiscono tra loro e con le istituzioni:** le pratiche di innovazione sociale hanno incentivato un’attivazione e mobilitazione di risorse umane, organizzative, economiche che erano rimaste finora inesprese e latenti. **CI SONO PIÙ ATTORI E ATTORI NUOVI** e si registra un allargamento della platea di interlocutori nella partecipazione alla sfera pubblica, che ampliano la struttura della governance locale in senso pluralistico e tendenzialmente più democratico.

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

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

più cooperazione; i soggetti più attivi e dinamici tendono a "scegliersi" reciprocamente e a trainare lo sviluppo delle azioni; emergono come protagonisti di azioni innovative di rilevanza sociale attori che provengono da vocazioni o compiti istituzionali diversi, come le associazioni di rappresentanza categoriale, oppure le aziende" (Abburrà, 2015, pag. 97).

- ✓ **RELAZIONI NON GERARCHICHE:** una delle dimensioni dell'innovazione sociale è rappresentata dalla **pluralizzazione degli attori coinvolti**. La dimensione della pluralizzazione, sia di tipo verticale tra livelli di governo, sia orizzontale in termini di attori coinvolti, *"va intesa alla luce della crisi delle forme di azione pubblica basate sul principio normativo della gerarchia, sulla definizione autoritativa di diritti e doveri, di fronte a questioni sociali sempre più complesse, alla differenziazione e interdipendenza di problemi e bisogni, da cui deriva la nascita di un modello reticolare, basato su cooperazione e reti decisionali miste pubblico/private"* (Paltrinieri, 2018, pag. 16).

Chi sono, allora, gli attori in gioco e che ruolo svolgono?

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

"Gli attori della IS nel nostro paese (sia ideatori che attuatori) sono le associazioni, le cooperative, imprese, start up innovative, enti locali ed enti non commerciali (Fondazioni, Università) (...) Gli Innovatori sono imprenditori schumpeteriani caratterizzati da un mix di motivazioni non riconducibili alla logica costi-benefici dell'attore economico, che non si limitano all'innovazione dei mezzi ma definiscono e organizzano nuove mete. (...) Essi sono attori i cui core values sono legati all'identificazione e soluzione di problemi collettivi. Ancora, essi sono orientati alla costruzione di nuovi modelli di business capaci di connettere risorse, persone, tecnologie, mercato e azione civica in una molteplicità di esperienze, modelli organizzativi e scale territoriali". (Barbera, 2019, pagg. 169-170)

Questi non vanno intesi come figure isolate ed eroiche, ma come soggetti radicati nei contesti locali in grado di innescare azioni collettive, di entrare in dialogo critico con l'ente pubblico e di creare reti lunghe con altri contesti, anche lontani, dove si innova. L'innovazione sociale non va concepita come un insieme di soluzioni che scaturiscono "magicamente" dalla capacità auto-organizzativa della società, ma:

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

“Le pratiche di innovazione sociale devono essere concepite come il possibile effetto dell’azione di agenti del cambiamento che disegnano nuovi mercati, prodotti, servizi e modelli organizzativi. Tali agenti, inoltre, non devono essere intesi come individui eroici dalle caratteristiche eccezionali, uniche e irripetibili, ma come sub-popolazione che innesca azioni individuali e collettive radicate in specifiche condizioni di contesto”. (Barbera, 2018, pag 309)

“Gli innovatori sono alla ricerca di un dialogo critico con l’ente pubblico e tentano anche di accreditarsi in qualità di promotori dell’interesse collettivo ... La rapidità con cui le idee guida della IS si sono affermate negli anni più recenti nelle agende di policy suggerisce che la loro portata abbia implicazioni che eccedono le pratiche sociali di sparuti gruppi di sperimentatori” (Barbera, 2019, pag 142).

“L’innovazione è dipendente strettamente da imprenditori sociali che realizzano attività per scoprire, definire e sfruttare opportunità allo scopo di aumentare il benessere sociale dando vita a nuove iniziative o rimodulando iniziative esistenti e dipende dunque da questi soggetti, dalla loro capacità di mobilitare le loro relazioni e un clima generale di fiducia”. (Caroli, 2018, pag. 13)

ESITI DELLE SPERIMENTAZIONI

- ✓ **APPRENDIMENTO RECIPROCO:** questo allargamento nella partecipazione di più e nuovi attori alla sfera pubblica ha **modificato le relazioni tra società civile e istituzioni**, determinando la possibilità che si verifichi un apprendimento istituzionale. L’apporto delle organizzazioni della società civile e della comunità può, cioè, generare una spinta al cambiamento delle strutture delle amministrazioni pubbliche verso un’organizzazione meno frammentata e settoriale nelle competenze e nell’offerta di servizi. In tal senso, un’amministrazione pubblica, nell’intercettare e abilitare l’innovazione sociale, quale opportunità di risposta alle sfide sociali, si trova di fronte alla necessità di effettuare un cambio di paradigma, passando ad una logica di co-creazione, cedendo potere pur governando i processi, negoziando gli obiettivi di sviluppo e dismettendo vecchie procedure per innovare politiche. Allo stesso tempo l’apprendimento è reciproco, in quanto anche gli attori sociali mutano in risposta alle sollecitazioni date dall’incontro con nuovi attori e dalle iniziative mirate del pubblico.

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

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

"L'innovazione sociale richiede la disponibilità degli attori coinvolti ad instaurare nuove forme di relazione. Con specifico riferimento al welfare collaborativo è necessario che la pubblica amministrazione superi la resistenza nei confronti del volontariato e del terzo settore, visti come mera supplenza nei confronti dello Stato, riconoscendone il ruolo di "risorsa" complementare che può aprire nuove direzioni di sviluppo per il sistema tradizionale dei servizi. (...) Nel suo complesso, il welfare collaborativo richiede un cambio di paradigma: per il terzo settore e per l'ente pubblico" (IRS, 2018, pag 5).

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

"Lo studio dei casi ha fatto emergere alcuni piccoli cambiamenti nelle relazioni tra gli attori a livello locale che sono degni di nota. (...) In merito alle relazioni tra soggetti privati si possono intravedere alcune novità. In due territori su tre – il Distretto di Alba-Langhe-Roero e nel Distretto della Val Susa-Val Sangone – grazie a We.Ca.Re si sono stabilite forme inedite di collaborazione tra soggetti del terzo settore. Più in particolare nel primo distretto due importanti cooperative, da anni in concorrenza per ottenere gli stessi finanziamenti, hanno per la prima volta cooperato ad un progetto comune. Nel secondo distretto si sono creati nuovi legami tra alcune organizzazioni private che prima non erano presenti e si sono consolidate le relazioni tra cooperative che prima di We.Ca.Re. già avevano condiviso la gestione di progetti in partnership pubblico-private. In questi due territori We.Ca.Re ha inoltre stimolato la strutturazione di uffici di progettazione dedicati alle politiche sociali. In precedenza, il Distretto della Val di Susa – Val Sangone non aveva uffici dedicati alla progettazione di interventi sociali per il territorio; con We.Ca.Re. ha avviato la costituzione di un "ufficio progetti delle valli", prevedendo l'assunzione di un progettista. Analogamente il Consorzio di Alba-Langhe-Roero non aveva uffici dedicati e con l'avvio di We.Ca.Re ha assunto un progettista sia per seguire We.Ca.Re. stesso, sia per lavorare su altri progetti in temi affini" (Pomatto G., Cuttica G., 2019, pag. 32-33).

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

Uguualmente, anche nell'esperienza dei Laboratori Urbani in Puglia, già più volte citata, la **partecipazione e la logica di rete** hanno favorito la creazione di nuovi servizi meglio rispondenti alle nuove esigenze sociali, alle aspirazioni e capacità dei giovani.

"La politica di partecipazione messa in atto dal programma Bollenti Spiriti si è rivelata efficace perché, invece, di sostenere le debolezze e le difficoltà vissute dai giovani secondo un modello di welfare assistenzialista e dunque secondo una logica compensativa delle policy, ha scelto di offrire risorse e strumenti ai giovani, utili a scoprire, attivare, potenziare e consolidare competenze e capacità di cui i giovani stessi sono portatori sani. Il programma è stato in molti casi una vera e propria "miccia", un'occasione per concretizzare e mettere a frutto desideri, bisogni, sogni nel cassetto che aspettavano da tempo solo il momento giusto" (Università di Bari, 2010, pag. 213).

Nell'ambito sanitario le relazioni tra i diversi fornitori e coloro che non fanno parte del sistema sanitario tradizionale, nonché le relazioni tra utenti e fornitori di assistenza sanitaria, hanno innescato un processo di innovazione sociale evolvendo verso un modello di assistenza sanitaria integrata. (Heales and Greene, 2017, pag. 49)

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

"Con i laboratori di quartiere si realizza un processo di progressiva orizzontalizzazione della relazione tra la Pubblica Amministrazione e cittadini e nei processi di coinvolgimento attivo e di ascolto, cittadini che divengono soggetti proattivi della trasformazione non solo fisica anche simbolica della loro città" (Paltrinieri, 2018, pag.15).

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

"Il Programma microaree della Regione Friuli è un caso di una politica locale di welfare tipicamente integrata – insieme sociale, sanitaria e abitativa – che ricorre al noto repertorio della territorializzazione e dell'attivazione dei cittadini. Esso rappresenta un caso interessante di sinergia tra innovazione sociale - dal basso - e innovazione istituzionale. (...) Nello spazio della microarea si

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

sperimenta un approccio che vuole essere insieme locale, plurale e globale: che cioè ancori l'azione pubblica ai contesti; attivi e coinvolga la pluralità di attori implicati, inclusi ovviamente gli abitanti e i potenziali di risorse formali e informali di cui essi sono portatori; assuma la globalità delle problematiche dei quartieri target, intervenendo insieme sulle persone e sui luoghi" (de Leonardis, 2017, pag. 4).

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

"Un motivo d'interesse concerne il carattere spiccatamente sperimentale del Programma. Il livello micro, e pertanto situato, funziona da laboratorio di nuove forme di azione pubblica che, favorendo un monitoraggio ravvicinato, attiva nell'azione stessa una componente riflessiva. Dotandola con ciò di condizioni per l'apprendimento istituzionale. (...) La dimensione micro, regno delle pratiche, va messa a fuoco come una leva cruciale per istituire tra istituzioni e cittadini un circuito virtuoso di apprendimento reciproco, con ciò accrescendo l'intelligenza istituzionale. (...) D'altro canto va anche ricordato che lo sperimentalismo mantiene le innovazioni in una situazione di contingenza, evidenziando il ruolo cruciale delle capacità politiche, e della volontà politica, perché esse durino nel tempo e si consolidino" (de Leonardis, 2017, pagg. 8-10).

- ✓ **CAMBIAMENTI NELLA CONCEZIONE DELLE POLITICHE.** Se, dunque, l'innovazione sociale diventa uno strumento che genera apprendimento sia nelle istituzioni sia nei molteplici attori sociali, uno strumento per ripensare e riprogettare l'azione del pubblico, quali sono gli **effetti** che le attuali sperimentazioni hanno prodotto **sul funzionamento delle istituzioni e della società locale**? Qual è stato il portato di innovazione che queste sperimentazioni hanno introdotto all'interno della società e delle istituzioni? La concezione stessa delle politiche muta, con il superamento delle divisioni settoriali, l'adozione di nuovi approcci, il riconoscimento dell'agentività dei destinatari.

Nuove forme di cooperazione orizzontale tra i diversi attori istituzionali e di integrazione tra ambiti, settori e interventi.

Le iniziative di innovazione sociale hanno determinato lo **sviluppo di modalità di relazione innovative** tra i diversi livelli amministrativi – ad es. tra i livelli locali e il livello amministrativo locale/regionale - **meno ancorate ai consueti principi gerarchici** e maggiormente orientate a principi di conduzione flessibile tipici degli approcci di rete.

L'esperienza dei Laboratori Urbani, ad esempio, ha contribuito ad impostare una nuova politica di sviluppo svincolata da una rigida contrapposizione tra modelli "top down" e modelli "bottom up", in grado di far interagire in modo efficace le risorse endogene dei Comuni con le risorse offerte e fatte

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

circolare dal livello regionale, secondo un modello di “sussidiarietà attiva”. I Laboratori Urbani sono stati, inoltre, in grado di mobilitare risorse aggiuntive non solo in termini di cofinanziamento a carico dei proponenti ma anche di spazi e strutture già funzionanti incluse nel Laboratorio. (Università di Bari, 2010, pag. 202)

Nelle policy tradizionali le amministrazioni tendono a proporre soluzioni “settoriali” che riflettono la loro struttura organizzativa interna; le policy di innovazione sociale, guardando ai fabbisogni in maniera integrata, per come si presentano, sono in grado di individuare maggiormente soluzioni integrate ed intersettoriali per la loro risoluzione.

“(...) gli interventi innovativi analizzati spesso tendono ad abbattere le suddivisioni settoriali; spesso aiuti economici, raccolte alimentari, avviamento al lavoro, tirocini formativi, soluzioni al problema abitativo si presentano come tasselli interconnessi di un’azione di contrasto rispetto ai processi di impoverimento” (Aburrà, 2015, pag 58).

Ancora, nell’ambito delle politiche attive del lavoro, in particolare rivolte ai giovani, i progetti di innovazione sociale hanno facilitato l’emergere di nuovi approcci e un maggiore collegamento e integrazione con altri ambiti di politiche sociali.

“Our research showed that the EU-funded social innovations are taking new approaches to tackling employment problems by making links with other social policy issues. (...) We also noted that all our case studies exhibited multi-sectoral cooperation between partners across local and national governments, funding bodies, civil society organisations and in certain cases, research institutions” (Nabeela A. et al, 2017, pag. 5).

La relazione tra pubblico e privato diventa partnership: la PA non più come “service provider” ma come “service facilitator”

Nelle prassi di innovazione sociale, la relazione tra pubblico e privato non è più quella tra committente e fornitore bensì di partnership. Una relazione che richiede alcuni elementi non banali né scontati, ma anzi faticosi da generare, far crescere e poi da mantenere: riconoscersi reciprocamente e riconoscere le rispettive differenze; accordare un certo grado di fiducia gli uni agli altri; costruire un linguaggio e una identità comuni (Università di Bari, 2010, pag. 50). Alcune analisi prese in considerazione evidenziano **lo spostamento del focus relativo al ruolo della PA da “service provider” a quello di “service facilitator”**: si tratta di un cambio di paradigma da un modello di welfare assistenzialista, basato su una logica compensativa delle policy, ad un modello di

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

intervento pubblico in cui si offrono strumenti e risorse per attivare possibili soluzioni alle criticità affrontate. (Università di Bari, 2010, pag. 213 e Pomatto, 2019, pag.34)

O ancora **l'Amministrazione pubblica riconfigura la propria azione** sotto la spinta dal basso verso un'organizzazione meno frammentata e nell'offerta di servizi più rispondenti ai bisogni

"L'attività degli attori locali, tuttavia, a volte innesca anche altri funzionamenti, influenzando sulla performance del settore pubblico. Per esempio, in Locride, il Club di Gioiosa Jonica dell'associazione internazionale Medambiente ha realizzato un Osservatorio Ambientale, progetto partecipato di rilevazione della qualità ambientale del territorio (particolarmente focalizzato sulla qualità dell'acqua) in corrispondenza di una percezione di carenze nella performance dell'ARPA Calabria. Secondo gli operatori, l'attività dell'Osservatorio, iniziata come supplenza di un servizio che non veniva fornito, avrebbe, successivamente, spinto l'ARPA a migliorare la propria performance proprio dietro l'impulso dell'attività dell'Osservatorio (Osservazione_della riunione del Forum III Settore Locride del 15 gennaio 2018...)" (Sapienza, 2018, pag. 14)

Da destinatari di un intervento a protagonisti del proprio progetto di cambiamento

In alcuni casi, i soggetti che forniscono i servizi riconoscono l'agentività dei destinatari, gruppi o individui, che si vedono riconoscere il proprio ruolo attivo nella concezione e realizzazione del loro stesso cambiamento. Si tratta di un modo di vedere diverso rispetto alla retorica tradizionale delle politiche, soprattutto quelle di welfare.

"Molti casi studiati si caratterizzano per l'attribuzione di un ruolo attivo ai destinatari degli interventi, che non sono considerati meri fruitori di un servizio, ma essi stessi artefici e protagonisti del proprio riscatto sociale. Convergono a determinare questa scelta più orientamenti tra loro complementari, emersi nelle diverse occasioni di confronto durante i focus group: - un progressivo distacco dalla concezione dell'intervento sociale come "intervento di pura assistenza" e una corrispondente volontà di connotarlo anche in senso imprenditoriale, quindi orientato ad attivare risorse dal mercato in grado di sopportarne almeno parzialmente i costi così da renderlo più sostenibile in un contesto di risorse scarse; - la convinzione che chi riceve la prestazione debba "dare" qualcosa in cambio, se non altro la propria auto attivazione, ma - meglio - contribuendo direttamente a propria volta a un risultato sociale positivo, magari sotto forma di aiuto ad altre persone in situazione di bisogno, così da rimarcare come il destinatario non solo affronti il proprio problema, ma sia in grado di essere anche una risorsa per altri" (Aburrà, 2015, pag 86).

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

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

Emerge come la crisi economica non abbia determinato chiusura e rivalità nelle relazioni sul territorio, ma anzi in alcuni contesti questa abbia spinto a maggiori interazioni, creando legami a rete tra una molteplicità di soggetti che probabilmente in passato non si sarebbe trovati a lavorare assieme.

“La crisi non ha determinato chiusura e rivalità per l’accesso a risorse, divenute più scarse, ma semmai maggiori interazioni. I protagonisti di queste connessioni sono stati non solo soggetti sociali consolidati, ma anche attori diversi. Si sono notati sistemi di relazione meno gerarchici e con più cooperazione; i soggetti più attivi e dinamici tendono a “scegliersi” reciprocamente e a trainare lo sviluppo delle azioni; emergono come protagonisti di azioni innovative di rilevanza sociale attori che provengono da vocazioni o compiti istituzionali diversi, come le associazioni di rappresentanza categoriale, oppure le aziende” (Abburà, 2015, pag. 97).

Si segnalano infine **forme inedite di collaborazione tra soggetti del terzo settore**. Come prima illustrato, ad esempio, nell’ambito della strategia We.Ca.Re., laddove due importanti cooperative, da anni in concorrenza per ottenere gli stessi finanziamenti, hanno per la prima volta cooperato ad un progetto comune, creando anche nuovi legami tra alcune organizzazioni private che prima non erano presenti e consolidando le relazioni tra cooperative che prima di We.Ca.Re. già avevano condiviso la gestione di progetti in partnership pubblico-private (Pomatto, 2019, pag.35).

IL RUOLO DELL’ATTORE PUBBLICO

- ✓ **RICONOSCERE E SOSTENERE LE INIZIATIVE DI INNOVAZIONE SOCIALE:** Quale deve essere il ruolo dell’attore pubblico per favorire lo sviluppo dell’innovazione? Quali sono le leve che hanno usato gli attori pubblici per l’implementazione, lo sviluppo di iniziative di innovazione sociale e per aumentarne l’efficacia?

Il porre attenzione agli attori della società civile e alle forme spontanee dell’auto-organizzazione nelle prassi di innovazione sociale non deve far dimenticare il ruolo cruciale dell’attore pubblico, sia nel garantire redistribuzione dei benefici sociali, sia nel sostenere, con regolazioni adeguate e abilitazioni intelligenti, le iniziative di attivazione dal basso. In questo senso l’innovazione sociale è un approccio, un metodo di lavoro per rendere operativa l’attenzione alle forme sociali emergenti dentro il disegno e l’implementazione di politiche pubbliche (Ostanel, 2017).

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

Sempre più l'attore pubblico sta prendendo consapevolezza dell'importante ruolo che può giocare quale promotore e abilitatore di processi di innovazione sociale.

Nei casi appena citati le politiche pubbliche hanno cercato di mettersi in dialogo con un'ampia platea di attori, costruendo delle aree di scambio tra le pratiche dal basso e i sistemi di policy istituzionali. E lo hanno fatto abilitando i protagonisti di queste pratiche come nuovi attori di politiche pubbliche, rafforzando esperimenti in corso, sostenendo la loro modellizzazione e diffusione e lo sviluppo di nuove sperimentazioni. Le pratiche di innovazione sociale sono, infatti, fragili e hanno bisogno, per uscire dall'essere sperimentazioni, consolidarsi e durare nel tempo, di trovare sostegno e abilitazione da parte delle politiche pubbliche.

E, pur in presenza di regolazioni obsolete e culture amministrative che faticano a confrontarsi con l'innovazione, **il numero di amministrazioni che sta tentando di intraprendere le strade del riconoscimento e del sostegno alle pratiche dal basso sta crescendo**. Lo dimostra, ad esempio, il monitoraggio che Tecnostruttura sta svolgendo delle iniziative che le Regioni italiane stanno mettendo in atto nell'ambito della programmazione 2014-2020 (Tecnostruttura, 2016 e 2018). L'analisi delle principali esperienze realizzate sul territorio nazionale nell'ambito dei Fondi Strutturali ha evidenziato come le Regioni abbiano affrontato il tema dell'Innovazione sociale in modo trasversale, intervenendo sia con azioni dirette per superare e prevenire i gap in termini di istruzione, di inserimento nel mercato di lavoro, di abilità personali nell'ambito in particolare dell'inclusione sociale, sia con azioni di carattere sistemico attraverso il ridisegno dei servizi di welfare e l'innovazione dei processi amministrativi (Tecnostruttura, 2018).

Ancora, alcuni Comuni ed Enti locali hanno favorito o co-promosso progetti dal basso che rispondono a domande emergenti, mappate da Anci nella pubblicazione "L'innovazione sociale e i comuni. Istruzioni per l'uso" (Alulli, Gramigna, Piersanti, 2016).

"L'attore pubblico ha svolto un ruolo propulsivo nello stimolare nuove forme di relazione tra i soggetti privati, spingendo verso l'aggregazione tra associazioni. Nell'esperienza dei laboratori urbani, ad esempio, le interrelazioni tra i gestori e la rete locale dei laboratori hanno assicurato un coinvolgimento attivo delle associazioni e dei gruppi informali di giovani durante il funzionamento dei laboratori stessi; in alcuni casi le associazioni più deboli dal punto di vista organizzativo (ma più motivate e preparate sul piano delle idee) si sono adoperate per coinvolgere altre organizzazioni più strutturate. Gli incontri di progettazione partecipata sono stati un'occasione per la nascita di nuove relazioni collaborative tra i giovani finalizzate anche all'avvio di nuove progettualità finanziate" (Università di Bari, 2010, pagg. 160 e 161 e pagg. 198-199).

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

“In linea generale i governi, a livello nazionale e spesso anche regionale o locale, mostrano crescente consapevolezza del potenziale che l’innovazione sociale ha nell’ammodernamento dei sistemi di welfare, in linea con le nuove aspettative delle persone e considerati limiti finanziari e inefficienze strutturali del tradizionale intervento pubblico” (Caroli, 2015, pag. 196).

“In questi anni, sia il Governo sia molte Amministrazioni locali hanno attivato discreti flussi di finanziamento a favore di nuovi progetti di innovazione sociale. Come già dimostrato da precedenti studi (cfr. Mazzuccato, 2013) di fronte all’emersione di innovazioni rivoluzionarie, il principale investitore è sempre lo Stato che per primo gioca il ruolo più importante in termini di rapporto tra rischio e investimento” (Caroli, 2015, pag. 198).

“L’ente pubblico ha svolto un ruolo di abilitatore dell’innovazione sociale favorendo pratiche di collaborazione nell’ambito della programmazione sociale, avviando cantieri aperti di co-progettazione, incoraggiando start up innovative, aggregando comunità e famiglie con bisogni simili per soluzioni condivise, regolamentando certi ambiti di attività (come i trasporti per i soggetti in condizione di svantaggio)” (IRS, 2018, pag. 54-55).

“Sempre più strutture pubbliche incoraggiano l’innovazione sociale e l’imprenditoria sociale tramite la creazione di incubatori, di programmi di accelerazione, di poli territoriali di cooperazione economica, di proposte di progetto specifiche di certe filiere, danno in concessione spazi pubblici a soggetti organizzati con l’intento di gestirli per realizzare servizi di interesse generale e finanziano progetti di innovazione sociale perché il loro compito e la loro missione è proprio quella di stimolare la capacità innovativa dei soggetti privati assumendosi un rischio più alto rispetto a quello che gli stessi possono sostenere” (Sous-direction du Fonds Social Européen, 2017, pag. 10, traduzione nostra).

Nell’esperienza di EQUAL, la condizione, posta dall’attore promotore del finanziamento, di lasciare i soggetti del territorio liberi di identificare il problema è stata promettente rispetto alla possibilità di proporre azioni innovative. Oltre ai principi chiave del programma (partenariato, partecipazione, empowerment), il valutatore individua nella "libertà" concessa al territorio di definire i fenomeni sociali come una chiave di innovazione.

“La libertà di scegliere e trattare, studiare e definire il problema è un elemento chiave di innovazione (per catturare nuovi problemi) e di sperimentazione (per andare oltre all’esistente, per trovare altre chiavi di lettura e quindi altre strategie)” (ISMERI, 2014, pag.195).

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

Gli attori pubblici del Programma EQUAL Italia, Ministero e Regioni, avendo il mandato di finanziare partnership di sviluppo e non progetti, non hanno "stretto" sui problemi, ma solamente indicato l'area tematica (adattabilità, pari opportunità, occupabilità, ecc). Hanno quindi dato fiducia ai soggetti del territorio di essere in grado di cogliere, in base all'esperienza e alla conoscenza ravvicinata del territorio, di individuare nuovi fenomeni sociali emergenti e i partner pertinenti per affrontarli con i quali associarsi.

L'azione dell'attore pubblico trova condizioni favorevoli, e soprattutto innovatori sociali con cui interloquire, in tutto il paese: *"La new wave della IS tende a concentrarsi nelle regioni del centro nord, (Lombardia e grandi città). Esiste però uno spazio importante per l'IS rurale rivolta alle aree interne, montane e/o rurali nonché alle piccole e medie città. Gli innovatori sociali sono invece presenti in tutto il paese, occorre pertanto dare spazio alle progettualità degli innovatori sociali con politiche pubbliche e risorse economico finanziarie dedicate"* (Barbera, 2019, pag. 175).

- ✓ **L'IMPORTANZA DEL CONTESTO:** È necessario ricordare che alcune caratteristiche dell'innovazione sociale – nello specifico la sua stretta **dipendenza dai contesti** - possono determinarne limiti intrinseci alla dinamica della sua azione. In particolare, l'attivazione dal basso, su cui si basa l'innovazione sociale, insieme alla sua dipendenza dai contesti, possono rendere più difficile la risposta ai bisogni proprio dove l'azione pubblica è meno incisiva e nei contesti più problematici e dove questi si accompagnano a una comunità più debole e priva di risorse, determinando il possibile effetto di accentuare le disuguaglianze territoriali (Urban@it, 2018, pagg. 208-209).

Questo può accadere, ad esempio, per alcuni territori in via di spopolamento. Tuttavia, una recente mappatura delle imprese sociali in Italia (che comprende tutte le forme di impresa sociale impact-oriented, il cui potenziale in Italia è stimato in 92.799 unità, Venturi, 2019, pag. 16) mostra che la loro densità non si differenzia molto tra grandi centri (1,55 ogni 100.000 abitanti) e aree interne (1,36 ogni 100.000 abitanti), così come non varia il livello di istruzione degli imprenditori, che nel 55% dei casi (appena un punto in più nelle città) è in possesso di una laurea di primo o di secondo livello. Dati che restituiscono un quadro incoraggiante, evidenziando un potenziale territorialmente diffuso di competenze per affrontare le nuove sfide.

Innovatori sociali si trovano dappertutto: ma dove l'azione del settore pubblico è più debole la loro attività spesso si riduce a supplire funzioni che l'attore pubblico non riesce a svolgere. Dove, invece, l'attore pubblico attiva consapevolmente risorse finalizzate a intercettare e sostenere l'innovazione,

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

questa si afferma, come in Puglia. *“La storia meno travagliata appare quella del Salento, dove la Regione ha elaborato strategie regionali esplicite (le politiche “bollenti”) in materia di politica culturale, politiche sociali e, in modo specifico, politiche per i giovani. La Regione ha realizzato tali strategie per un lungo periodo, a partire dal 2005, utilizzando fondi nazionali e comunitari in modo intenzionale e coerente nel tempo. In questo modo, ha suscitato e sostenuto la crescita di soggetti collettivi e di relazioni tra tali soggetti”* (Sapienza, 2018, pag.9). *“Nella Locride e a Palermo, la carenza di servizi, specie in campo sociale, porta le organizzazioni del terzo settore a svolgere una funzione di supplenza rispetto a interventi anche basilari, di fornitura di servizi di cittadinanza. In entrambi i territori, le criticità non si esauriscono con la riduzione delle risorse per le politiche sociali, ma sono riferibili alle caratteristiche specifiche dell’azione pubblica regionale o comunale”* (Sapienza, 2018, pag. 12).

Una recente rilevazione, inoltre, che ha coinvolto imprese sociali e pratiche innovative, restituisce interessanti tendenze, in particolare, rispetto ai significati attribuiti ai legami di rete da parte delle imprese sociali. Se da lato prevale una concezione tradizionale dei legami di rete, orientata a costituire infrastrutture di supporto che agiscono in back office rispetto all’offerta di beni e servizi (il 43,8%), d’altro lato emerge *una tendenza* (per il 25,7%, ndr) *“(…) verso modelli di impresa – piattaforma che svolgono cioè non solo un ruolo di produzione interna, ma di abilitazione di processi di co-produzione a più ampio raggio, abilitando a tal fine soggetti che non necessariamente si collocano all’interno dei propri confini organizzativi. Una scelta quest’ultima che pare essere funzionale ad intercettare un valore sociale ed economico che oggi scaturisce in contesti più ampi e secondo modalità più eterogenee rispetto a quanto stabilito dalle forme istituzionali e dalle politiche settoriali”* (Venturi, 2019, pag. 29).

Tuttavia, le problematiche presenti nei contesti non vanno trascurate, come molta attenzione deve essere posta nell’evitare di interpretare l’innovazione sociale come una sorta di panacea in grado di assicurare da sola la riattivazione dei circuiti di sviluppo.

“Per innovare non servono solo le buone idee, se manca il contesto. Va considerata con attenzione critica una visione quasi messianica dell’innovazione che (...) tende a trascurare le problematiche presenti nel contesto, nell’ipotesi, forse troppo ottimistica, che sostenendo le “buone idee innovative” sia di per sé possibile avviare nuove attività di successo, senza modifiche degli elementi di sfondo” (Aburrà, 2015, pag. 25).

Compito invece dell’attore pubblico è proprio intervenire sugli elementi di sfondo, rafforzando il contesto e costruendo, come vedremo, ecosistemi abilitanti le pratiche di innovazione sociale.

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

- ✓ **L'ATTORE PUBBLICO COME CONNETTORE.** Un ruolo importante assunto dall'attore pubblico nelle prassi di innovazione sociale è quello di connettore di relazioni tra la pluralità di attori in gioco. Come ha agito l'attore pubblico quando è stato un vero e proprio connettore? Le parole chiave che ci aiutano nella risposta sono: **prossimità ai luoghi e ai contesti, fiducia, approccio di rete e ecosistemi abilitanti.**

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

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

"Laddove una iniziativa nasca da parte di un attore pubblico, si riscontra un maggiore livello di innovatività delle iniziative promosse, come per esempio, attraverso modalità di sharing economy che portano ad un risultato in termini di innovazione sia tecnologica che relazionale. (pag. 181) (...) La vera forza dirompente è dimostrata dall'attore pubblico e dal ruolo che può ricoprire in termini di legittimazione di iniziative altamente innovative. Questa interpretazione, a nostro avviso, è rilevante per tutti i policy maker che in questi anni stanno affrontando il tema dell'innovazione sociale, cercando di promuovere iniziative innovative. Un consiglio a loro va nella direzione di assumere sempre di più un duplice ruolo: da una parte quello di promotori (sia in termini finanziari che di supporto) sempre più qualificati, ma allo stesso tempo di diventare dei veri e propri connettori di relazioni tra diversi attori e cercare di fare da tramite rispetto a mondi e tipologie organizzative che parlano lingue diverse, al fine di promuovere progetti sempre più inclusivi" (Maiolini e Mongelli, 2016, pagg. 181-183).

Ritroviamo le parole chiave (prossimità ai luoghi e ai contesti, fiducia, approccio di rete e ecosistemi abilitanti) nel rapporto sul welfare collaborativo in Puglia (IRS, 2018) che le individua quali leve

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

principali in mano all'attore pubblico per l'efficacia di queste politiche: **la prossimità ai luoghi**, il clima di **fiducia** e la capacità di creare **alleanze** (verticali cioè committente-fornitore, orizzontali cioè tra professioni complementari, circolari cioè nell'interazione tra diversi soggetti).

- ✓ Il tema dei luoghi e in particolare della **PROSSIMITÀ AI LUOGHI** rappresenta un importante principio che emerge nell'analizzare le pratiche di innovazione sociale, ponendo di fronte, nuovamente, chi interviene nell'abilitazione di queste pratiche alla necessità di ribaltare il punto di vista: non si deve più immaginare programmi che si impongono su un territorio come se intervenissero su un vuoto, ma forme di azione che accompagnano, completano, abilitano ciò che esiste.

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

A proposito di un progetto social bike sharing, *"Non c'è un eco-sistema favorevole e un approccio culturale particolarmente vantaggioso al bike sharing. Furti e vandalismi sono frequenti nelle esperienze pregresse, ma nell'esperienza di Social Bike Sharing di Foggia queste si sono ridotte drasticamente. Come? Attraverso il proporsi come organizzazione di volontariato, del territorio, con una dimensione di prossimità nei confronti degli utilizzatori, con una proposta di "un luogo" (la sede dell'associazione) che opera da presidio sul territorio"* (IRS, 2018, pag. 18).

"Il welfare collaborativo pugliese (...) risulta fortemente caratterizzato dall'importanza dei luoghi fisici. Se la sharing economy è un'economia senza luoghi (chi sa dov'è la sede di Airbnb o di Foodora? E in fondo a che serve saperlo?) il luogo fisico è viceversa importante nel welfare sociale, testimonia presenza, presidio, può essere incubatore di collaborazione perché può mobilitare la comunità locale, si fa presenza non virtuale. Il luogo fisico è importante perché ciò che è in gioco non sono prestazioni, ma una continuità di relazioni e di aiuti che hanno bisogno di uno spazio per essere riconosciuti e agiti" (IRS, 2018, pag. 52).

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

"Tutte le esperienze (in Puglia, ndr) sottolineano l'importanza della fisicità dei luoghi che si collega al tema della appartenenza, al sentirsi "a casa" in un posto. L'aiuto reciproco scatta in un progetto che sento mio, parte di una storia e di una vicenda che mi coinvolgono. E' il caso ad esempio dell'esperienza "Agricoltura Sociale Lending" dove i consumatori hanno deciso di versare una piccola somma di denaro

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

direttamente ai piccoli produttori agricoli per poter beneficiare di prodotti a filiera corta a chilometro zero e di qualità” (IRS, 2018, pag. 47).

C'è poi una prossimità dell'aiuto, che significa **vicinanza nel ruolo che possiamo giocare in un rapporto di scambio**. Emerge la centralità di figure che incarnano funzioni di sostegno all'aiuto, perché direttamente coinvolte nelle situazioni di chi l'aiuto può chiederlo. *“Pensiamo alle “famiglie consapevoli” nelle esperienze di housing sociale, con funzioni di attivazione, sostegno ai soggetti gestori, supporto nei cortili problematici. Pensiamo per esempio all'esperienza di Avanzi Popolo, che riguarda persone diverse per storia ed estrazione e dove persone e famiglie diverse convergono”.* (IRS, 2018, pag. 48)

- ✓ Emerge anche l'importanza della **FIDUCIA** quale ulteriore elemento caratterizzante queste pratiche e necessario allo sviluppo e diffusione delle stesse: perché avvenga uno scambio, una interazione, occorrono conoscenza reciproca, affidamento. Allo stesso tempo, le prassi di innovazione sociale appaiono creare e sostenere tali rapporti di fiducia.

“La fiducia è un agente forte di facilitazione della collaborazione, dello scambio, della mediazione. Non è, non può essere, un pre-requisito, perché non può costituirsi a prescindere dalle conoscenze e da una serie di aspetti soggettivi diversi che ciascuno di noi valorizza: la competenza, la serietà, l'affidabilità, il sentito dire. E la convenienza. Già, la fiducia deve sposarsi con i mezzi a disposizione e i costi eventualmente richiesti: una fiducia conveniente. Cioè condizionata, legata comunque alla volontà di non perdersi, di rendere compatibili le proprie aspettative con i propri mezzi, come nella condivisione degli spazi delle Manifatture Knos” (IRS, 2018, pag. 49).

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

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

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

Una domanda ancora poco indagata riguarda allora la capacità di queste sperimentazioni di produrre corpi intermedi di nuova generazione. Qual è l'impatto che queste sperimentazioni hanno nel generare reti e competenze utili a elaborare forme inedite di pensare, organizzare e agire la politica locale e non solo? *"In una crisi profonda delle forme di organizzazione politica, l'innovazione sociale può produrre processi di empowerment e organizzazione di comunità capaci di chiedere e ottenere politiche pubbliche più efficaci?"* (Ostanel, 2019, pagg. 177-181).

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

Il decisore pubblico riveste dunque un ruolo fondamentale nel costruire le condizioni necessarie per favorire lo sviluppo e la diffusione dell'innovazione sociale, attraverso la promozione di un ecosistema in grado di supportarne i processi.

"Le iniziative cresciute dal basso devono trovare degli "ascensori" per salire, legittimarsi, trovare riconoscimenti e sostegni, senza snaturarsi. Gli enti pubblici – ai diversi livelli, regionale e di ambito – possono fare molto a sostegno del welfare collaborativo:

- Avviare cantieri aperti di co-progettazione in cui fare interagire attori diversi attivi su questo terreno, cabine di regia, comunità di pratiche, insomma un ecosistema dedicato, che serva da incubatore di idee e progetti, luogo di confronto tra esperienze e buone pratiche nella direzione di quella partnership circolare descritta più sopra.

- Monitorare e valutare gli esiti di start up di iniziative come quelle avviate nel programma "Puglia Sociale IN", anche in termini di impatto sociale generato (SROI – Social return on investment).

- Favorire l'iniziativa e l'aggregazione tra famiglie, con bisogni simili, per soluzioni condivise. Contributi anche di poche migliaia di euro a micro-progetti di comunità. L'ha fatto il Comune di Parma con il bando "Famiglie insieme" rivolto a gruppi di almeno sei nuclei, sostenendo progetti a favore di risposte condivise.

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

- *Agevolare la regolamentazione in determinati ambiti di attività, come i trasporti, specificatamente per quei soggetti in condizioni di svantaggio, nei confronti dei quali l'offerta di trasporti risulta ad oggi limitata ad alcune tipologie di accompagnamento di tipo (socio)-sanitario". (IRS, 2018, pag 54)*

"Le leve principali a disposizione del policy maker sono: le risorse (insieme di capitali finanziari, capitale umano, infrastrutture e reti necessari a strutturare i servizi), i servizi (insieme di soluzioni per affrontare i bisogni sociali dei territori) e i processi (insieme di attività necessarie a costruire i modelli di intervento). Attraverso la combinazione di tali leve il policy maker può costruire un ecosistema favorevole allo sviluppo di politiche pubbliche di innovazione sociale, che si pongano l'obiettivo di:

- *Sostenere la nascita di nuovi mercati innovativi attraverso finanza ad impatto e sperimentazione di partnership pubblico-private,*
- *Promuovere un'infrastruttura legislativa e regolamentare che definisca e circoscriva in maniera certa il perimetro dell'economia sociale,*
- *Promuovere e sostenere attività di ricerca per l'innovazione sociale e sostenere la sperimentazione di sistemi di misurazione degli impatti sociali in grado di costruire metriche di valutazione delle politiche,*
- *Promuovere e rafforzare le reti e la partecipazione dei cittadini ai processi di costruzione delle politiche di innovazione attraverso percorsi di capacity building con il sostegno alla nascita di incubatori e acceleratori" (Morera S., 2019, pag 14).*

"Rispetto alle piccole comunità e agli aiuti ad esse forniti, si sottolinea come gli aiuti forniti alle piccole comunità innovative siano fondamentali: anche i piccoli soggetti innovativi hanno bisogno di essere incoraggiati con sistemi di aiuti snelli e puntuali. Tali aiuti possono consistere in piccoli aiuti finanziari, consulenze, informazioni, coaching e mentoring, aiuto a pianificare la successione del fondatore (laddove esistente). (...) In tutti i casi esaminati gli aiuti sono risultati utili" (Noble, 2017, pag. 8).

- ✓ Alla costruzione di ecosistemi di innovazione sociale – tema sul quale c'è ampio dibattito a livello europeo (Georghiou, 2018) - si lega il tema della **SCALABILITÀ** dell'impatto delle imprese sociali nel tempo e nella loro capacità di risposta ai bisogni dei cittadini (quando è avvenuto e a che condizioni? Quali modelli e strumenti?). Non è facile scalare prassi di innovazione sociale. Si tratta di processi spesso di piccola scala che è difficile riprodurre in dimensioni maggiori con gli stessi effetti positivi. Più che porsi la scalabilità come obiettivo in sé, l'attore pubblico, come sembrano indicare i lavori analizzati, ha successo quando lavora

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

alla **creazione di un ecosistema in cui le prassi possano trovare terreno fertile per una loro sostenibilità nel tempo.**

"I progetti dotati di elevato impatto strutturale sono stati selezionati come tali poiché in essi è stata riscontrata la presenza di uno o più dei seguenti parametri:

-L'intensità: consiste nel miglioramento dell'esigenza sociale affrontata rispetto alle situazioni preesistenti. Ciò implica che un progetto di innovazione sociale possieda elevato impatto strutturale qualora i suoi effetti determinino il soddisfacimento permanente di un'esigenza sociale riferita al miglioramento delle condizioni di contesto in cui essa emerge, sia esso un territorio o un gruppo di individui (...)

-La diffusione (o scalabilità) dell'iniziativa: si riferisce genericamente al numero di soggetti coinvolti nei benefici generati. (...) Tale definizione riguarda la capacità di un'organizzazione di coinvolgere il maggior numero di individui avendo la capacità di intervenire, ad esempio, su vaste aree geografiche. (...) Pertanto, un elevato impatto strutturale può derivare dalla capacità del progetto di soddisfare un'ampia porzione di domanda divenendo scalabile in differenti comunità in modo da raggiungere molti individui. Si consideri, ad esempio, un progetto la cui organizzazione possiede diverse sedi in molti paesi. Essa adotta, in ciascun contesto, il medesimo business model proponendo un'offerta di innovazione sociale valida per l'intera collettività indipendentemente dalla provenienza geografica o dal tipo di contesto culturale di riferimento.

-La durata: si tratta di un ulteriore indicatore di impatto strutturale riguardante l'arco temporale (solitamente di medio/lungo periodo) in cui si manifestano gli effetti del cambiamento generato dal progetto. Le innovazioni sociali dotate di elevato impatto strutturale potrebbero rappresentare progetti caratterizzati da minore intensità o scalabilità, tuttavia produttivi di effetti duraturi e permanenti nel tempo" (Caroli, 2016, pag. 113-114).

"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 e la diffusione dell'innovazione. (...) Si 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. (...) 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. In altri termini, scaling deep significa rendere l'innovazione sociale un processo accessibile e usufruibile da un numero sempre più elevato di

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

potenziali target, coinvolgendo sempre più cittadini e potenziali attori attivi nella comunità di riferimento” (Caroli, 2018, pag. 15).

In alcuni casi, il processo di scalabilità ha tratto vantaggi dalle reti sociali, dalla costruzione di collaborazioni e alleanze efficaci e dalla reputazione consolidata dalle reti sociali dei partner.

“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.(...) 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” (Caroli, 2018, pag. 16- 17).

Tra i fattori strategici in termini di sviluppo e scalabilità delle esperienze emergono:

- ✓ la forza economica (o sostenibilità economica): se un progetto, dopo il periodo di sperimentazione è in grado di essere autosufficiente senza pesare sui bilanci pubblici (Pomatto, 2019, pag.11-12,29)
- ✓ la capacità di intercettare una domanda pagante (IRS, 2018, pag. 52)
- ✓ la capacità di creare partnership circolari sui territori e di attivare forme di coprogettazione con la pubblica amministrazione (IRS, 2018, pag. 52)
- ✓ la capacità di creare alleanze tra imprese del settore per far crescere il bacino di consumatori e brandizzare i marchi (IRS, 2018, pag. 52)
- ✓ l’aggancio stabile con risorse pubbliche e l’acquisizione di convenzioni con istituzioni per scambi e attività (fruire di spazi a costi calmierati, delega attività etc.) (hub territoriali) (IRS, 2018, pag. 50-51)
- ✓ l’ibridazione di competenze e ambiti di proposte diversificate convergenti nel medesimo luogo (fisico o virtuale) (IRS, 2018, pag. 52)

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

Come nota di chiusura di questa riflessione - ed insieme di apertura per futuri sviluppi della ricerca - il tema della **valutazione delle pratiche di innovazione sociale**. Ad oggi in Italia sono ancora poche le ricerche valutative effettuate su un tema sul quale, nelle politiche di coesione, si sperimenta da relativamente poco tempo in maniera diretta. Questo è confermato da un'indagine effettuata nel database dell'Osservatorio sui processi valutativi, attivo nell'ambito delle attività del Sistema Nazionale di Valutazione delle politiche di coesione, che non ha riscontrato letteratura valutativa specifica: in particolare, è presente nel data base una sola valutazione che analizza una strategia regionale - We.Ca.Re (Welfare Cantiere Regionale - Strategia di Innovazione Sociale della Regione Piemonte) - finanziata dal Fondo Sociale Europeo e dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020 per favorire lo sviluppo dell'innovazione sociale, e che si concentra tuttavia, non sugli effetti delle azioni ancora in via di implementazione, ma sul processo di progettazione delle azioni di una delle misure previste.

Occorre invece effettuare maggiori analisi e ricerche valutative per comprendere le dinamiche delle iniziative di innovazione sociale sui territori in Italia, per andare a indagare e capire cosa funziona e a quali condizioni e perché, al di là dell'attrazione che l'idea esercita, altrimenti corriamo il rischio che alle conoscenze concrete ancora approssimative e alla debolezza attuale dell'analisi possa corrispondere una conseguente incertezza nel predisporre strumenti adeguati di valutazione e di sostegno.

"Una delle questioni è relativa a un rischio che l'effetto impatto delle esperienze innovative sia sovrastimato. Da una parte l'indeterminatezza delle definizioni, dall'altra il carattere prevalentemente esperienziale dei molti contributi di ricerca disponibili non consentono una valutazione compiuta dell'impatto sociale effettivo né documentano la sopravvivenza di medio periodo delle sperimentazioni intraprese. A ciò fa riscontro, sia da un punto di vista scientifico sia nelle misure di politica pubblica, un'enfasi concentrata sul momento dello start up, generalmente inteso come il passaggio dall'intuizione/idea imprenditoriale al piano di impresa e da questo all'avvio delle attività; poca attenzione pare invece essere dedicata alle condizioni che, nel medio periodo e una volta cessate le misure di sostegno da parte della pubblica amministrazione o dell'ente donatore rendono possibile la continuazione dell'attività d'impresa" (Abburà, 2015, pag.19-20).

Identificazione, ricerca di evidenze e analisi del materiale valutativo sugli esiti degli interventi pubblici (e di lavori di ricerca sul fenomeno) hanno fornito materiale utile ad organizzare preliminari risposte alle domande che hanno retto il lavoro. Non per tutte le domande, tuttavia, è stato possibile trovare

Evidenze, Argomentazioni e Questioni Aperte

evidenze. Resta, quindi, da individuare strategie per elaborare o reperire evidenze su alcune importanti domande, come ad esempio resta da approfondire ulteriormente il ruolo dell'attore pubblico e i confini della sua azione:

- ✓ Quale è il confine tra integrazione e sostituzione dell'attore pubblico nei rapporti con gli attori auto-organizzati?
- ✓ Per attivare prossimità delle risposte e per costruire fiducia in un contesto, quali operatori pubblici servono? con quale modalità e strumenti? Quale formazione deve avere l'attore pubblico? come si creano le alleanze? come si costruisce la partecipazione?
- ✓ Quanto e in che misura siamo di fronte a risposte che innalzano la qualità dell'azione pubblica, e a quali condizioni?

FONTI

Lista dei materiali (*in progress*)

- Abburrà L. (a cura di), (2015). Alla prova della crisi. L'innovazione sociale nella provincia di Cuneo, *Quaderno 24*, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo
- Allulli M., Gramigna A., Pieganti V. (2016), L'innovazione sociale e i comuni. Istruzioni per l'uso, Ufficio Studi e Ricerche, ANCI
- Barbera F. Parisi T., (2018), Gli innovatori sociali e le aree del margine, in De Rossi A., Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste, Donzelli
- Barbera F., (2019), Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia, Il Mulino
- Caroli M. (a cura di) (2015), Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale, Secondo rapporto Ceriis- Luiss, Franco Angeli.
- Caroli M. (a cura di) (2018), Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia. Quarto rapporto Ceriis-Luiss, Franco Angeli
- de Leonardis O., De Vidovich L., (2017), Innovazioni per l'apprendimento istituzionale. Il Programma microaree della Regione Friuli-Venezia Giulia, in Mind the gap. Il distacco tra politiche e città, Rapporto sulle città 2017, Urban@it
- Dipartimento di Comunicazione e ricerca sociale – Università di Roma La Sapienza (2018). *Valutazione dell'impatto sociale di Fondazione con il Sud in tre territori. Rapporto di valutazione per la Fondazione con il Sud, non pubblicato.*

Lista dei materiali (*in progress*)

- Dipartimento di Psicologia, Sezione di Sociologia, dell'Università degli studi "A. Moro" di Bari (2010), Meccanismi e Outcomes delle politiche giovanili in Puglia: Incremento o erosione della partecipazione? I Laboratori Urbani di Bollenti Spiriti tra partecipazione e innovazione, Report finale di Ricerca - Marzo
- Donolo C. (2005), Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici? Osservazioni su una nuova generazione di policies, Stato e Mercato,
- DG Employment, Social affairs and Inclusion e DG Regional and Urban Policy (2013). *Guide to Social Innovation*
- Georghiou L. (2018), A European Ecosystem for Social Innovation, Rise Report, European Commission, DG Research and Innovation
- Heales, C. GreenH. (2017)., Social Innovation in Health and Social Care: Case Study Results. The Young Foundation
- Human Foundation (a cura di), (2019), Innovazione ed economia sociale per la crescita delle comunità locali. Il welfare collaborativo in Puglia, rapporto di ricerca
- ISMERI EUROPA (2004) Secondo rapporto intermedio di valutazione EQUAL – VOLUME 1
- Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) (2018). *Innovazione ed Economia Sociale per la crescita delle comunità locali. Il welfare collaborativo in Puglia*. Rapporto di Ricerca
- Maiolini R. e Mongelli L. (2016). 'I cluster dell'innovazione sociale in Italia' in *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto Ceriis sull'innovazione sociale*, a cura di Matteo Giuliano Caroli, Franco Angeli,
- Metis GmbH, Ex post evaluation of the EQUAL Community Initiative (2000-2006), 2010
- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, Sous-direction du Fonds social européen (SD-FSE), (2017), *Rapport d'analyse et d'évaluation du suivi des deux programmes opérationnels: PON FSE 2014-2020 et PO IEJ 2014-2020. Note sur la prise en compte de l'innovation sociale dans les PON FSE et IEJ*.
- Morera S. et all (2019), *Progettare l'innovazione sociale: Impact Investing e Fondi UE*, Pwc e Human Foundation
- Nabeela A. et all. (a cura di), (2017), *How EU Employment Policy is driving Social Innovation, Social Innovation Community, Annual State of the Union Report Part II*,
- Noble, J. e Weston A. (2017). *Communities Can: Final Evaluation Report*, The Young Foundation
- Ostanel E., (2017), *Spazi fuori dal Comune. Rigenerare, includere, innovare*, Franco Angeli
- Ostanel E., (2019) Postfazione. Dove le politiche. Dove la politica. Dove le istituzioni, in Venturi P., Zandonai F., Dove. *La dimensione di luogo che ricompone impresa e società*, Egea, Milano
- Paltrinieri R., G. Allegrini, (2018) Partecipazione e collaborazione negli interventi di comunità. L'esperienza dei Laboratori di Quartiere del Comune di Bologna, *Sociologia urbana e rurale*, Franco Angeli, n. 116

Lista dei materiali (*in progress*)

- Roberta Paltrinieri, (2018) L'innovazione sociale nei processi di rigenerazione urbana: l'esperienza della Fondazione per l'Innovazione urbana di Bologna, in *L'innovazione sociale verso il futuro*, CSR Piemonte, 2018
- Pomatto G., Cuttica G., (2019). *La strategia WE.CA.RE. della Regione Piemonte: la progettazione delle azioni di Welfare territoriale*, IRES PIEMONTE
- Sgaragli F. (a cura di), (2014), Enabling social innovationecosystems for community-led territorial development, *Quaderni Fondazione Brodolini*, n. 49
- Tecnostruttura, 2016, L'innovazione sociale nei POR 2014 – 2020, *Quaderno* del 31 marzo 2016
- Tecnostruttura, 2018, Le principali esperienze realizzate nel territorio nazionale, *Quaderno* del 29 marzo 2018
- Tiresia, (2018), *Social Impact Outlook 2018*
- Urban@it, (2018), *Terzo rapporto sulle città. Mind the gap. Il distacco tra politiche e città*, Il mulino
- Morciano, D. (2019). Valutare la sostenibilità: una ricerca ex post sui progetti giovanili in Puglia, *RIV-Rassegna Italiana di Valutazione* (in corso di pubblicazione sul n. 70/2019)
- Venturi P. (a cura di), 2019, *Valore e potenziale dell'impresa sociale. Economie plurali per generare progresso e impatto sociale*, Social Impact Agenda per l'Italia